Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
Aboriginal Affairs and Northern Development Canada

GUIDE DE LA PCG

Planification communautaire globale pour les Premières nations de la Colombie-Britannique

Conçu en partenariat avec les champions de la PCG des Premières Nations en Colombie-Britannique

DEUXIÈME ÉDITION

Canada

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les droits de reproduction, veuillez communiquer avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) par téléphone au 613-996-6886 ou par courriel à l'adresse suivante : droitdauteur.copyright@tpsgc-pwgsc.gc.ca.

www.aadnc-aandc.gc.ca
1 800 567-9604
ATS seulement 1 866 553-0554

QS-6294-000-FF-A1
Catalogue : R3-187/2013F
ISBN : 978-0-660-20550-2

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le *Ministre des Affaires autochtones et du développement du Nord canadien*, 2013

Cette publication est aussi disponible en anglais sous le titre :
CCP Handbook – Comprehensive Community Planning for First Nations

Guide de la PCG: planification communautaire globale pour les Premières Nations
www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100021966/1100100021970

Avant-propos

La deuxième édition du Guide de planification communautaire globale (PCG) fait suite à sept ans de travail passionné et inspirant au sein de la communauté de la PCG en Colombie-Britannique (C.-B.). Depuis la parution de la première version du guide en 2006, beaucoup de Premières Nations de la C.-B. se sont embarqués dans la PCG. Un nombre croissant de plans sont mis en œuvre avec beaucoup de succès et de avec de grands avantages pour la santé et le bien-être des collectivités.

De plus en plus de collectivités passant à l'étape de la mise en œuvre du PCG, le besoin d'incorporer les leçons tirées et de renforcer les sections du Guide concernant la mise en œuvre, le contrôle et l'évaluation, sont devenus évidents. Dans la présente édition, vous verrez que ces sections ont été développées. Vous trouverez également davantage d'outils et de ressources pour appuyer avec succès la mise en œuvre du plan de votre collectivité. On a également ajouté au guide un certain nombre de renseignements sur les médias sociaux (page 9) et l'Initiative de mentorat en PCG (page 10), qui ont joué un rôle clé dans la réussite de la planification de beaucoup de Premières Nations.

Quoique beaucoup de leçons aient été tirées au cours des années, certains des principaux aspects du processus de planification restent les mêmes :

1) Pour que la planification ait des effets durables et notables, il faut qu'elle soit véritablement basée sur la collectivité et activée par la collectivité; un plan qui reflète les besoins et les désirs de la population de façon fondamentale a des assises solides.
2) Engager de façon concrète chacun dans la collectivité pour garantir que les voix de tous sont entendues et intégrées au plan prend beaucoup de temps et d'énergie, mais cela en vaut amplement la peine!
3) La planification est une compétence de base de la gouvernance; la meilleure chose qu'un agent externe ou un cabinet de consultation peut faire pour appuyer une collectivité est de développer la capacité des membres de la nation à diriger le processus eux-mêmes.

Remerciements

Nous voudrions remercier les cinq premières collectivités qui ont réalisé les projets pilotes de PCG en 2004 2006, et dont l'expérience a constitué le fondement du présent guide – Okanagan, Lytton, Squiala, We Wai Kai (Cape Mudge) et Yekooche. Nous remercions particulièrement Chris Derrickson, de la Première Nation de Westbank, et Andrew Moore, de la Nation T'Sou ke, qui ont bien voulu se charger de la rédaction matérielle de cette deuxième édition du Guide de PCG. Enfin, nous voudrions remercier les champions de la PCG en C.-B. qui ont dirigé le travail de planification dans leurs collectivités, les personnes qui ont participé dans le passé aux ateliers sur la PCG, et les experts en PCG qui sont devenus les mentors d'autres intervenants. Les commentaires, souvenirs et leçons tirés qu'ils ont communiqués ont été précieux pour l'élaboration des ateliers de PCG et la constitution des documents de base tels que le présent guide.

Table des matières

La planification communautaire globale : introduction **1**
Qu'est-ce que la planification communautaire globale? 2
Les avantages de la planification pour votre collectivité 3
Les conditions préalables à la planification 4
Le cycle de planification : diagramme en spiral 14

La planification communautaire globale : étape par étape **15**
La préplanification 17
La planification 27
Mise en œuvre 45
Suivi et évaluation 61

Outils **71**

Ressources **109**
Financement 110
Programmes en lien avec l'éducation 118
Organisations 120
Publications 121
Glossaire 124

Dans le Guide de la PCG, vous trouverez un certain nombre de pages sur la planification en action qui relate la façon dont un certain nombre de Premières Nations ont abordé la planification dans leurs collectivités, les défis et réussites qu'elles ont connus, et les résultats qu'elles ont atteints.

Première Nation de Lytton
Garder le cap 12

Première Nation de Westbank
Intégrer la vision et les valeurs communautaires 24

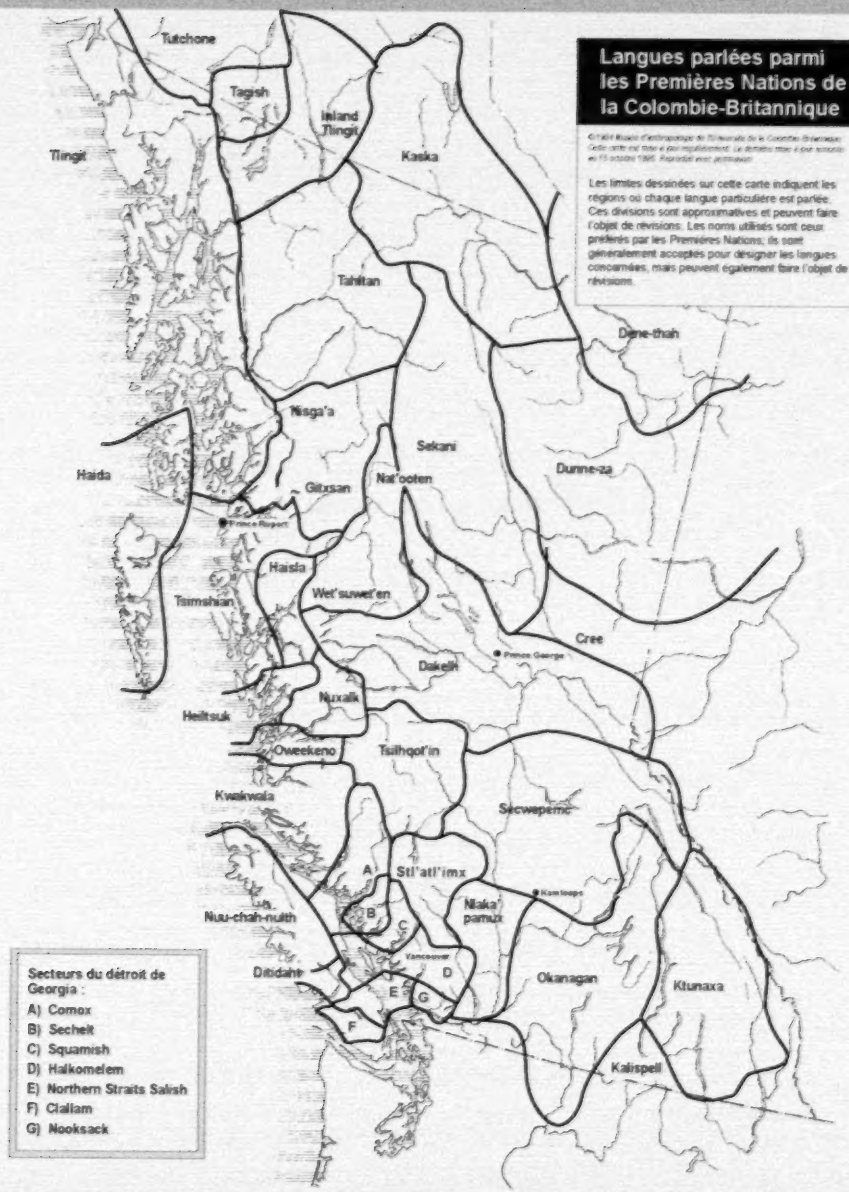
Première Nation de Squiala
Réussir la mise en œuvre 41

Nation T'sou-ke
Élargir la consistance d'un PCG 53

Bande indienne de Penticton
Mettre en œuvre des projets à lancement rapide 57

Première Nation de Musqueam
Surveiller et évaluer le déroulement du plan avec un sondage communautaire 69

On trouve 198 bandes indiennes ou Premières Nations en Colombie-Britannique; leur culture est aussi diversifiée que la géographie de la province. Les Premières Nations de la Colombie-Britannique parlent plus de 30 langues différentes. Celles-ci jouent un rôle important dans leur culture et leur identité.



La planification communautaire globale : introduction

Les Premières Nations de la Colombie-Britannique ont des traditions culturelles, une histoire et des coutumes riches et variées. Elles utilisent de plus en plus souvent la **planification communautaire globale (PCG)** comme moyen de s'adapter au changement et de planifier un meilleur avenir pour leurs collectivités.

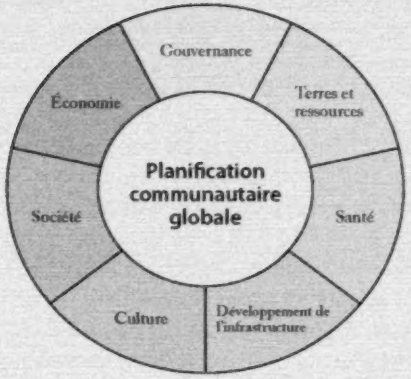
La planification communautaire globale est un processus holistique qui permet à une collectivité d'établir la marche à suivre pour parvenir à la viabilité et à l'autosuffisance et développer ses capacités de gouvernance.

Il s'agit d'une approche de la planification déterminée par la collectivité elle-même, tous les membres assumant la responsabilité et la direction du processus plutôt qu'un petit groupe ou un comité.

La planification est un outil important pour le développement de l'auto gouvernance et des capacités des collectivités des Premières Nations. Chaque Première Nation a besoin en la matière d'une approche particulière, adaptée à sa culture et à ses traditions, qui lui permettra de s'attaquer plus efficacement aux questions précisent qui se posent à ses collectivités.

Le Guide de la PCG divise le processus de planification communautaire globale en une succession de phases raisonnablement faciles à gérer pour les collectivités de la C.-B. qui sont prêtes à s'engager dans ce processus.

Vous trouverez dans ce document une description, étape par étape, de la totalité du processus, ainsi que des exposés des leçons tirées par les Premières Nations de la C.-B. qui en ont déjà testé diverses approches. Il contient en outre un certain nombre d'outils pratiques visant à aider la collectivité à encourager la participation de ses membres et à dresser un plan fondé sur sa vision et ses buts. La dernière section contient une liste de ressources en matière de financement, d'éducation et de planification, qui peuvent être utiles pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan communautaire.



Un PCG est :

- « Global » parce qu'il inclut la planification pour tous les aspects de la collectivité.
- « Communautaire » parce qu'il s'agit d'un processus déterminé par chacun dans la collectivité et dont chacun assume la responsabilité.

Qu'est-ce que la planification communautaire globale?

Un processus holistique

La planification communautaire globale est un processus holistique mené avec la participation générale de la collectivité. Cette approche globale :

- permet à la collectivité d'établir une vision d'avenir et de mener à bien les projets permettant de réaliser cette vision,
- contribue à garantir que les projets et les programmes communautaires sont mûrement réfléchis, raisonnables et compatibles avec une utilisation optimale des ressources, et
- tient compte de tous les autres plans que la collectivité a produits et renvoie à ceux-ci.

Les processus animés par la collectivité et pour la collectivité sont ceux qui ont le plus de chances d'entraîner des changements positifs. C'est pourquoi la planification communautaire globale est inclusive et tient compte du point de vue de tous les membres, qu'ils résident à l'intérieur ou à l'extérieur de la collectivité. Tous les membres, y compris les aînés, les jeunes et les chefs de familles, ont des opinions précieuses et originales à exprimer sur les besoins, les valeurs et les priorités du groupe.

Le plan communautaire global traite des secteurs clés de la planification, lesquels sont liés les uns aux autres et interdépendants : la gouvernance, les terres et ressources, la santé, l'infrastructure, la culture, les questions sociales et l'économie. La prise en considération de tous les éléments clés de la planification dans un processus unifié fait de la planification communautaire un exercice holistique et intégré de nature à produire un développement durable.

Le développement durable

Le développement durable répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs (Commission Brundtland, 1987).

Le développement durable vise le long terme. Il englobe tous les secteurs de la vie, dont l'économie, l'environnement (terres et ressources) et les aspects sociaux et culturels de l'existence communautaire, y compris la gouvernance, l'éducation et la santé. **Le développement durable est le principe directeur de la planification communautaire globale.**

Le mode de vie des populations autochtones porte la marque d'une longue tradition de « durabilité », consistant à partager et à protéger à long terme la terre, les animaux et les plantes pour qu'ils puissent supporter les futures générations à perpétuité. C'est une forme de planification de la durabilité.

Chaque collectivité d'une Première Nation peut décider ce que le développement durable signifie pour elle, et la façon dont elle peut se servir de la planification communautaire globale pour créer les conditions de la durabilité de son économie, de son environnement et de sa culture.

Pour de plus amples renseignements, visitez :

- Une introduction à la durabilité : www.sustainablemeasures.com
- *Vers des collectivités viables – Ressources pour les citoyens et leurs gouvernements* : www.newsociety.com/Books/T/Toward-Sustainable-Communities2
- Collectivités durables en ligne : www.sustainable.org

« La planification communautaire globale consiste à utiliser des théories et des principes de l'extérieur et à les intégrer dans notre vision du monde, pour progresser comme nos ancêtres auraient voulu que nous le fassions. »

Lydia Hwitsum, Tribu Cowichan

Les avantages de la planification pour votre collectivité

La planification communautaire globale constitue pour une collectivité un cadre et un processus permettant de réévaluer ses valeurs de base, d'établir une vision pour l'avenir et de travailler à réaliser cette vision.

La planification peut bénéficier à toute la collectivité en créant de façon proactive un changement positif tout en préservant les valeurs du groupe. Elle permet d'améliorer le rendement des services administratifs de la bande et de leurs organisations connexes, ainsi que de développer les moyens d'action et les capacités de gouvernance de la collectivité.

Une fois adopté, un bon plan communautaire peut servir aux fins suivantes :

- **Renforcer la collectivité.** La collectivité devient plus consciente d'elle-même, peut créer son propre avenir et dispose des outils qui lui permettent de réagir aux changements de façon efficace.
- ***Développer le travail d'équipe et les compétences.*** La planification améliore les communications au sein du gouvernement de la nation, développe les compétences en gestion et en administration et favorise le développement des capacités.
- ***Coordonner le développement futur.*** Le processus de planification permet de définir les priorités de la collectivité en matière d'utilisation de sa base foncière et de son territoire; de prévoir les besoins d'infrastructure et de développement; et de prévenir dans une certaine mesure les conflits entre les différentes formes de mise en valeur.

Le pouvoir du processus

Ce n'est pas tous les jours qu'on demande aux membres de contribuer à la création d'un plan qui inclut une vision pour l'avenir de la collectivité! La possibilité de se réunir pour raconter des histoires et d'élaborer un rêve commun pour l'avenir peut être un processus puissant et fortifiant. Ne « bâclez » pas le PCG. Au contraire, prenez le temps d'écouter les membres et d'intégrer leurs idées, de construire la confiance et le respect en cours de route. Beaucoup de Premières Nations ont déclaré que le processus d'élaboration du PCG a été aussi important, sinon plus important, que le plan lui-même.

« *La planification est une possibilité d'accroître les pouvoirs de notre collectivité et de notre peuple. Elle renforce notre connexion avec notre moi intérieur et avec le monde extérieur.* »

Gwen Phillips, Nation Ktunaxa

« *Nous étions une collectivité qui avait subi un traumatisme grave. Grâce au processus de PCG, nous avons commencé à travailler à régler ces questions.* »

Jessie Hemphill,
Nation Gwa'sala-'Nakwaxda'xw

- **Protéger les ressources.** La collectivité est en mesure de définir et de protéger les lieux et traditions vulnérables ou précieux, ou ses valeurs et coutumes en général.
- **Célébrer les traditions et la culture.** Les aspects culturels de la collectivité peuvent constituer un des principaux objets du processus de planification.
- **Promouvoir la guérison et la réconciliation.** La planification donne aux membres de la collectivité une occasion de se serrer les coudes pour aborder de façon proactive les questions communes négatives ou douloureuses, en définissant une vision positive de l'avenir et en prenant les mesures nécessaires pour réaliser cette vision.
- **Créer des possibilités économiques.** La définition des possibilités d'activités économiques viables est un élément essentiel de la création d'un plan communautaire global. Le fait d'avoir un plan permet de surcroît d'attirer les investissements.

Le champ d'application de la planification communautaire globale peut varier considérablement d'une collectivité à l'autre en fonction de leurs intérêts dans des domaines tels que la négociation des traités et la forme de gouvernance envisagée, et de l'attention qu'elles portent à la question de l'exploitation des terres et des ressources de leurs territoires traditionnels.

Les conditions préalables à la planification

Un certain nombre de conditions de base doivent être réunies à toutes les phases du processus de planification :

- Engagement et soutien de la collectivité
- Développement des capacités et formation
- Communications
- Médias sociaux
- Ressources
- Mentorat

Engagement et soutien de la collectivité

Les bons processus de planification communautaire globale sont ceux qui sont animés par la collectivité. Tous les groupes doivent avoir l'occasion de participer, y compris les aînés, les jeunes, les membres résidant à

l'intérieur comme à l'extérieur de la collectivité. Le plan doit tenir compte des besoins des membres pour être valide et crédible, et pour que la collectivité en soutienne durablement la mise en œuvre.

Lorsque la collectivité est engagée, elle devient une source d'idées nouvelles sur les sujets de discussion et les lignes d'action. La participation encourage les gens à prendre la responsabilité de lancer et de mettre en œuvre des projets, de même qu'elle crée une dynamique et entretient la sympathie pour le processus. L'engagement élargit la base du leadership communautaire et permet avec le temps de confier la tâche de planification et les responsabilités connexes à d'autres membres de la collectivité que ceux qui en étaient chargés a l'origine.

Il est parfois difficile d'obtenir un engagement efficace de la part de la collectivité. Le diagramme qui suit offre quelques solutions possibles de quelques unes des difficultés les plus courantes.

Obstacles matériels :

- On ne sait pas qu'il y a une réunion
- Préavis insuffisant
- Manque de compréhension du processus de planification
- Réunions organisées à des moments inopportuns
- Autres obligations à la maison ou au travail
- Pas de transport/inaccessibilité
- Manque de garderies/moyens de garde d'enfants
- Météo défavorable

Solutions :

- Créer une stratégie de communication
- Fixer les réunions à des dates et heures précises
- Diffuser l'ordre du jour de la réunion pour informer de son contenu
- Fournir un procès verbal ou des notes aux personnes qui n'ont pu assister à la réunion précédente
- Informer des résultats accomplis au moyen de bulletins, d'affiches
- Informer le grand public
- Faire un sondage plutôt qu'une réunion
- Prévoir une marge de manœuvre dans les dates et heures des réunions, des déjeuners et des visites à domicile
- Organiser les transports pour aller aux réunions
- Organiser des services de garderie
- Organiser les réunions à l'intérieur

Obstacles psychologiques :

- Atmosphère de partialité
- Manque d'intérêt
- Manque de leadership
- Manque de confiance
- Manque de motivation
- Manque de coopération
- Les gens pensent que leur opinion n'a pas d'importance
- Attitude défaitiste
- Peur de se tromper, de parler, d'exprimer une opinion
- On suppose que la réunion sera animée par une personne étrangère à la Première Nation
- Timidité
- Peur des répercussions
- Pressions familiales ou sympathies politiques
- Intimidation
- Attente d'une rémunération

Solutions :

- Attitude amicale, accueillante
- Faire participer les gens au niveau personnel
- Associer les enfants à l'activité
- Lieu de réunion neutre
- Organiser des séances de groupes de concertation ou des visites à domicile
- Donner des exemples de la façon dont la planification bénéficiera à la collectivité
- Se montrer reconnaissant de la participation des membres
- Faire comprendre aux gens l'importance de ce qu'ils ont à dire
- Donner toujours de la rétroaction positive
- Prendre toutes les idées en considération
- Facilitateur présent
- Président neutre
- Boîte à suggestions
- Mettre les questions personnelles de côté
- Rendre aux membres de la collectivité l'hommage qu'ils méritent pour leurs réalisations
- Aborder les problèmes et chercher des solutions

Développement des capacités et formation

Quoique les Premières Nations pratiquent avec succès la planification depuis des générations, le concept de plan à base communautaire et déterminé par la collectivité est peut être nouveau pour beaucoup de gens. Les membres ne sont peut-être pas au courant de toutes les étapes que comporte l'élaboration d'un plan communautaire global. Il est possible d'engager des partenaires stratégiques, par exemple des consultants, pour faire le travail technique, mais ceux-ci ne sont généralement pas des membres de la collectivité, et ils ne seront pas chargés de mettre en œuvre le plan. Les collectivités doivent donc développer leurs capacités internes pour être en mesure de mener activement à la planification et à la mise en œuvre.

Les activités de planification doivent être confiées à une équipe de planification composée de membres de la collectivité qui travaillera en étroite collaboration avec les partenaires stratégiques — pour se mettre à l'école de ceux-ci et développer ses propres capacités. Une autre façon de développer les capacités consiste à encourager les membres de la collectivité à faire des études postsecondaires dans des domaines liés à la planification.

L'équipe de planification pourrait demander aux partenaires stratégiques de donner des ateliers de formation à ses membres et à d'autres membres de la collectivité pour leur transférer leurs connaissances et leurs compétences dans des domaines tels que les suivants :

- le processus et le(les) modèle(s) de planification
- la façon de favoriser l'engagement communautaire
- la façon d'obtenir le soutien de la collectivité
- les aptitudes en communication
- la facilitation des réunions
- la préparation des plans de travail
- la recherche d'informations et la cartographie
- la rédaction de propositions et la levée de fonds
- la gestion des marchés (de consultation, p. ex.)
- le règlement des conflits.

« Un plan communautaire global doit toucher chacune de nos parties. »

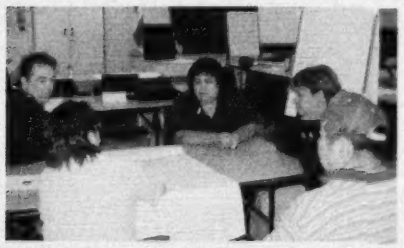
Gwen Phillips, Nation Ktunaxa

Élaborer un plan de communication

Tout dépendant de la taille et des besoins de votre collectivité, il pourrait être utile d'élaborer un plan de communication, qui pourrait comprendre des éléments tels que ceux ci :

- stratégie d'ensemble
- buts et objectifs
- publics cibles
- messages clés
- tactiques
- budget
- évaluation

On trouvera davantage de renseignements sur les plans de communication dans la boîte à outils des communications des Premières Nations produite par Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (voir la section Références pour plus de détails).



Communications

La qualité des communications à l'intérieur et à l'extérieur de la collectivité est essentielle à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan communautaire global.

La diffusion régulière de l'information au sein de la collectivité permet de faire en sorte que celle ci soit au courant des activités de planification, qu'elle comprenne ces activités et le processus de planification lui-même ainsi que la démarche de l'équipe de planification, et qu'elle dispose des connaissances nécessaires pour participer activement au processus. Les documents de communication, qu'il s'agisse d'un bulletin, d'une affiche ou d'une présentation PowerPoint, doivent être instructifs, intéressants et clairs. La clarté des communications contribue à entretenir la faveur des esprits envers le processus de planification.

Les communications externes à la collectivité — avec d'autres paliers de gouvernement, le secteur privé et l'industrie, ainsi que les institutions d'enseignement — peuvent contribuer à harmoniser le plan communautaire avec les plans des autorités locales ou régionales. Les activités de communications externes peuvent également contribuer à susciter des appuis et à ouvrir des sources de financement pour l'élaboration et la mise en œuvre du plan. Ce réseau, s'il reste actif après que le plan a été élaboré, peut favoriser la coopération, le lancement de projets conjoints, la sensibilisation au rôle des Premières Nations dans la région, et la prestation d'un soutien financier pour la mise en œuvre du plan.

Médias sociaux

Les sites Web et les applications de médias sociaux permettent aux utilisateurs d'interagir les uns avec les autres en partageant, en discutant et en créant du contenu. Entre autres exemples de plates-formes de médias sociaux, citons Facebook, Twitter, Wikipedia, les blogues et YouTube. Les médias sociaux sont de plus en plus utilisés, et on peut y accéder à partir de téléphones mobiles ainsi que sur Internet.

Les médias sociaux peuvent être un outil utile à intégrer dans le processus d'élaboration d'un PCG. Par exemple :

- Créer une page ou un groupe Facebook pour votre PCG communautaire. Utilisez le pour faire connaître les événements et obtenir de la rétroaction des membres de la collectivité. C'est également une bonne façon de rester en relation avec les membres de la collectivité qui, peut-être, ne vivent plus à proximité de celle ci.
- Créer des vidéos YouTube pour promouvoir votre PCG et susciter l'intérêt des gens.

- Utiliser des sondages instantanés (p. ex. www.polleverywhere.com) lors des réunions communautaires. Vous pouvez faire un sondage rapide en demandant aux participants d'envoyer un message texte sur leur téléphone cellulaire.
- Créer un blogue pour faire la chronique du processus de PCG dans votre collectivité (avec des plates-formes telles que Posterous, Blogger, Wordpress ou Weebly). Si vous créez un blogue, préparez-vous à le mettre à jour au moins trois ou quatre fois par semaine, sinon les gens cesseront de s'y intéresser. Vous pouvez rédiger quelques notes en même temps, et programmer le blogue pour qu'il les affiche automatiquement l'une après l'autre au cours de la semaine. En outre, envisagez d'établir un lien entre votre page Facebook, votre canal YouTube et votre fil Twitter et vos autres fils de médias sociaux et votre blogue, de façon à ce que si vous affichez une chose une fois sur le blogue, ces derniers mettra à jour automatiquement tous vos sites de médias sociaux.

Quelle que soit la forme de média social que vous utilisez, les gens auront la possibilité de faire des commentaires et de fournir de la rétroaction publique. Il est important que les choses restent positives et utiles. Surveillez l'évolution du médium tous les jours et veillez à répondre aux messages et aux commentaires de façon constructive et positive. Il est également souhaitable d'établir une politique que vous inclurez dans une section « Renseignements » pour avoir des motifs clairs et publics, si des propos diffamatoires ou inappropriés sont tenus, de les supprimer, ou de supprimer carrément l'inscription de certains membres. Cependant, il est important de ne pas supprimer et de ne pas ignorer tous les commentaires fermes ou négatifs : ils expriment aussi un point de vue important!

Ressources

Le processus de planification communautaire globale (PCG) comporte de nombreuses étapes. La planification communautaire globale et sa mise en application exigent beaucoup de temps et de ressources, tant humaines que financières. Il est essentiel que votre collectivité s'applique longtemps à l'avance à réunir les ressources nécessaires.

Des ressources sont nécessaires pour :

- Faire participer la collectivité : réunions, bulletins, site Web, référendum ou autres processus d'approbation, etc.
- Appuyer l'équipe de planification : réunions, équipement technique ou informatique, photocopieuse, télécopieur et frais d'administration divers, honoraires (s'il en est), développement des capacités et formation, etc.

PCG et Facebook

Au cours de la préparation de l'atelier de PCG de 2011 à Penticton, Jessie Hemphill, des Nations Gwa'sala-'Nakwaxda'xw, a créé un groupe Facebook pour lancer des discussions sur la planification et commencer à établir des relations entre les participants à l'atelier. Après l'atelier, les conversations, questions, récits et idées se sont poursuivis et le nombre de participants a doublé. Vous pouvez vous joindre au dialogue en allant sur facebook.com, et en cherchant : « CCP : BC First Nations ».

- Travailler avec les partenaires stratégiques, en particulier les consultants en planification et les conseillers techniques.
- Identifier et mettre à jour les besoins de soutien technique pour supporter le processus de planification.
- Mettre en œuvre les projets : certains projets exigent de retenir les services d'un gestionnaire de projet ou d'un expert; certains exigent des fonds de programmes; certains exigent de réorienter les tâches du personnel en place et/ou le financement existant; il se peut encore que d'autres coûtent peu ou rien.

Lors des premières étapes de la PCG, la tâche de définir les étapes à suivre et les ressources nécessaires peut sembler insurmontable. La première chose à faire est de discuter de la PCG avec les autres Premières Nations, avec des planificateurs ou avec le personnel d'AADNC. Ils peuvent disposer de renseignements sur la marche à suivre et d'indications sur les ressources disponibles, par exemple les autres Premières Nations engagées dans un processus de PCG.

Vous trouverez en une liste de ressources utiles pour cet exercice (programmes éducatifs, organismes de planification en Colombie-Britannique et publications spécialisées dans le domaine de la planification). Vous pouvez aussi discuter avec divers consultants en planification pour choisir le partenaire stratégique et le type de soutien technique qui conviennent à votre collectivité.

Les collectivités doivent trouver plusieurs sources sûres de financement à long terme pour élaborer et mettre en œuvre un plan communautaire global. L'équipe de planification et d'autres intéressés doivent travailler à trouver ces sources et à en garantir le soutien (fonds du gouvernement ou du secteur privé, contribution de l'administration de votre Première Nation et dons en nature). Un bon réseau de contacts en planification peut également être utile pour trouver des sources de financement. Vous trouverez en une liste de sources de financement pour la planification et les processus connexes.

Mentorat

Le partage des idées et la présentation d'exemples de réussite entre les collectivités sont un élément naturel du processus de planification communautaire global (PCG) depuis le début. Aujourd'hui, une nouvelle initiative de mentorat permet de pousser ce processus plus loin. L'initiative de mentorat en PCG, qui a commencé au début de 2012, permet d'aboucher des planificateurs de Premières Nations sans expérience avec des champions plus expérimentés de la planification d'autres collectivités de Premières Nations.

C'est un arrangement qui profite à tout le monde. Les collectivités qui bénéficient du mentorat tirent les profits d'une expérience pratique, des ressources et des outils que les mentors leur apportent. À leur tour, les planificateurs expérimentés trouvent très enrichissant d'apprendre quelque chose des mentorés, de développer leur confiance et leurs aptitudes, et, par leur intermédiaire, de faire une différence réelle dans la vie de leur peuple.

L'un des plus grands avantages de cette initiative est peut-être le fait que les collectivités établissent des relations durables.

« La réciprocité est un mot que nous utilisons traditionnellement entre nous. Il est agréable de pouvoir offrir un soutien, et, en même temps, on a beaucoup à apprendre les uns des autres. »

Elaine Alec,
Bande indienne de Penticton

« Avoir le soutien de quelqu'un qui est déjà passé par là et qui connait la musique contribue vraiment à soulager la tension. Vous vous conditionnez à penser " oui, je peux faire ça! " »

Darrell Thorne,
Tribu Cowichan

« L'initiative de mentorat est vraiment un modèle de développement durable des capacités. Ça permet d'établir une relation plus organique avec les collectivités et les collègues que lorsqu'il s'agit d'un consultant. Ça permet de créer des relations de pair à pair, des connexions entre les collectivités et de nouer des amitiés. »

Jessie Hemphill,
Nations Gwa'sala-'Nakwaxda'xw

« La planification dans les collectivités des Premières Nations doit être culturellement appropriée. Il est clair qu'il vaut mieux utiliser des praticiens des Premières Nations. Ils comprennent les défis et peuvent suggérer des approches plus adéquates et plus sensibles sur le plan culturel. »

Andrew Moore,
Nation T'Sou-ke

« Qui est mieux placé pour mentorer une collectivité de Première Nation qu'une autre Première Nation? C'est si enrichissant de partager les cultures, les idées et les processus. Non seulement nous en apprenons beaucoup sur les autres collectivités, mais encore nous pouvons créer des relations pour toute la vie. »

Larissa Grant,
Bande indienne de Musqueam

Gardez le cap
PREMIÈRE NATION LYTTON

La Première Nation Lytton, dont la population s'élève à 1 700 personnes, fait partie de la nation Nlaka'pamux et se compose de 53 réserves situées au confluent des fleuves Fraser et Thompson dans le sud de la C.-B.

CONSTITUER UNE ÉQUIPE DE PLANIFICATION

La Première Nation Lytton a adopté une nouvelle approche pour engager les membres : nous avons formé un comité directeur composé uniquement de membres de la collectivité. Cela permet aux membres de discuter ouvertement sans craindre d'exprimer honnêtement leur opinion, comme cela arrive parfois en présence de dirigeants politiques ou d'employés administratifs. Cette approche a permis de tirer des membres de la Première Nation un plan véritablement communautaire. Les dirigeants ont entièrement appuyé cette initiative et ont écouté ce qui a été dit. Nous avons reçu un appui incroyable du chef et du conseil lorsqu'ils ont examiné le document. Ils utiliseront l'information qu'il contient pour aller de l'avant.

ENGAGER LA COLLECTIVITÉ

La collectivité de Lytton pratique beaucoup la consultation. Des comités existent pour donner des conseils dans beaucoup de domaines, tels que les immobilisations et l'infrastructure, la prestation de services, les finances ou la gouvernance. Nous pouvons compter sur la participation des aînés, des jeunes et de l'ensemble des membres de la collectivité. L'information sur la PCG est diffusée par l'intermédiaire d'un comité directeur qui relève directement du chef et du conseil et qui fait régulièrement le point sur la situation lors des réunions du personnel administratif, dans des bulletins et lors des réunions communautaires.

COMPOSER AVEC LES DÉLAIS

Si on se demande comment nous avons pu établir un plan communautaire en si peu de temps, la raison en est que nous avons bien planifié les choses avant d'entamer le processus. Nous avions un modèle de gouvernance qui faisait la distinction entre les rôles du chef et du conseil et ceux des administrateurs, et un plan stratégique quinquennal. En outre, nous avons une gestion financière solide.

DÉVELOPPER LES CAPACITÉS

Le projet pilote a permis de développer les aptitudes au leadership des membres du comité directeur ainsi que de son président et de son coprésident. Les employés des services fonciers de la Première Nation Lytton ont eu l'occasion de recevoir une formation approfondie en cartographie SIG et en gestion de bases de données. Nous avons maintenant la capacité de planifier notre avenir. La première version du plan communautaire, qui a été présentée au chef et au conseil ainsi qu'au personnel administratif, a donné à ceux-ci l'occasion de perfectionner encore davantage leurs aptitudes en planification et d'approfondir leur compréhension des besoins des membres. En tout, plus de trente membres de notre collectivité ont acquis de l'expérience en planification.

METTRE EN ŒUVRE

Lytton a un plan stratégique quinquennal, qui définit les comités qui feront le travail nécessaire sur la base des informations fournies par les comités eux mêmes (infrastructure, finances, etc.). Chaque comité se compose d'employés compétents (gestionnaires de programmes) et de conseillers. Ces gestionnaires et conseillers travaillent en équipe pour établir l'ordre de priorité des actions, créer les conditions de leur mise en application, et déterminer s'il y a lieu d'y associer d'autres partenaires (internes et externes), et lesquels. Les comités se chargent également d'établir les calendriers de mise en œuvre, sur plusieurs années, des activités/projets prévus, car certains projets ne peuvent pas être réalisés immédiatement.

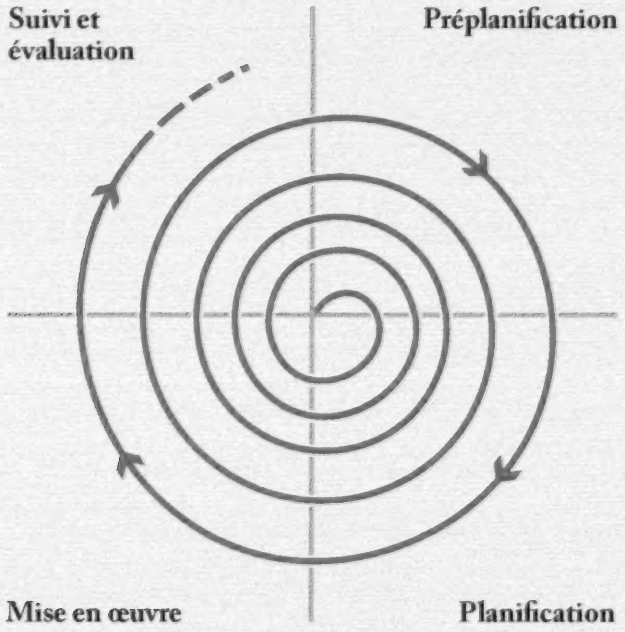
L'Administratrice aide chaque comité à trouver les sources de financement. Elle est informée des priorités et de la volonté de chaque comité, et à son tour informe le chef et le conseil. La collectivité est informée de l'ordre de priorité des actions/projets lors d'une réunion annuelle (au moins une) et par l'intermédiaire du bulletin de la Première Nation.

PARTAGER LES RÉUSSITES

À la suite de ce plan, nous avons achevé une étude sur l'agriculture. Les renseignements d'AADNC sur Lytton étaient vieux de 20 ans. Nous les avons mis à jour. Nous avons également fait une grande étude sur la santé de la population – les personnes handicapées, les aînés, etc. L'étude contient des renseignements très intéressants. Nous avons également réexaminé notre structure organisationnelle et redéfini nos organigrammes. Nous avons constaté que notre collectivité a un système de prestation de services pour près de 2 000 personnes. La collectivité souhaite accéder aux services fournis par des partenaires autres que l'AADNC – autres systèmes, écoles locales, etc. – et travaille activement en ce sens.

Le cycle de planification : diagramme en spiral

Le diagramme en spiral qui figure au début des chapitres du présent guide vise à refléter le processus multi-sériel et non linéaire de la planification. Quoique le processus de planification soit représenté par quatre étapes dans ce guide, depuis la pré-planification jusqu'au mentorat et l'évaluation, la planification ne s'enchaine pas toujours aussi nettement d'une phase à l'autre. En fait, quand vous lancez un processus de PCG, il y a de fortes chances que la collectivité ne fasse que mettre en œuvre un projet découlant d'un processus de planification antérieur. Ou peut-être qu'au cours de la planification, la collectivité décide de lancer un projet à mise en œuvre rapide ou de revenir en arrière pour faire plus de recherches sur l'histoire de la collectivité. Comme la spirale le montre, le processus de planification s'accroît chaque fois que vous passez d'une étape à l'autre; davantage de participation de la collectivité, une vision mieux ciblée, et l'augmentation des connaissances permettent d'approfondir et d'enrichir le processus.



La planification communautaire globale : étape par étape

La création d'un bon plan comporte plusieurs étapes.* La planification communautaire ne s'arrête pas à un point précis, mais progresse d'une étape à l'autre au fur et à mesure qu'on obtient des résultats. La planification peut commencer à un point ou à un autre du cycle, et les gens peuvent décider de participer aux activités de planification à n'importe quelle phase.

La participation de la collectivité est essentielle à toutes les phases du processus de planification.

Les quatre phases du processus de planification communautaire globale sont les suivantes :

I. Étapes de la préplanification

1. Évaluer le degré de préparation de la collectivité
2. Élaborer un budget, trouver des fonds
3. Constituer une équipe de planification
4. Faire les recherches nécessaires
5. Dresser un plan de travail

II. Étapes de la planification

1. Recueillir de l'information générale
2. Faire l'analyse de la collectivité
3. Créer un énoncé de vision et définir les valeurs
4. Élaborer un cadre stratégique global
5. Fixer les buts et les objectifs
6. Définir les activités et les projets
7. Créer une stratégie de mise en œuvre

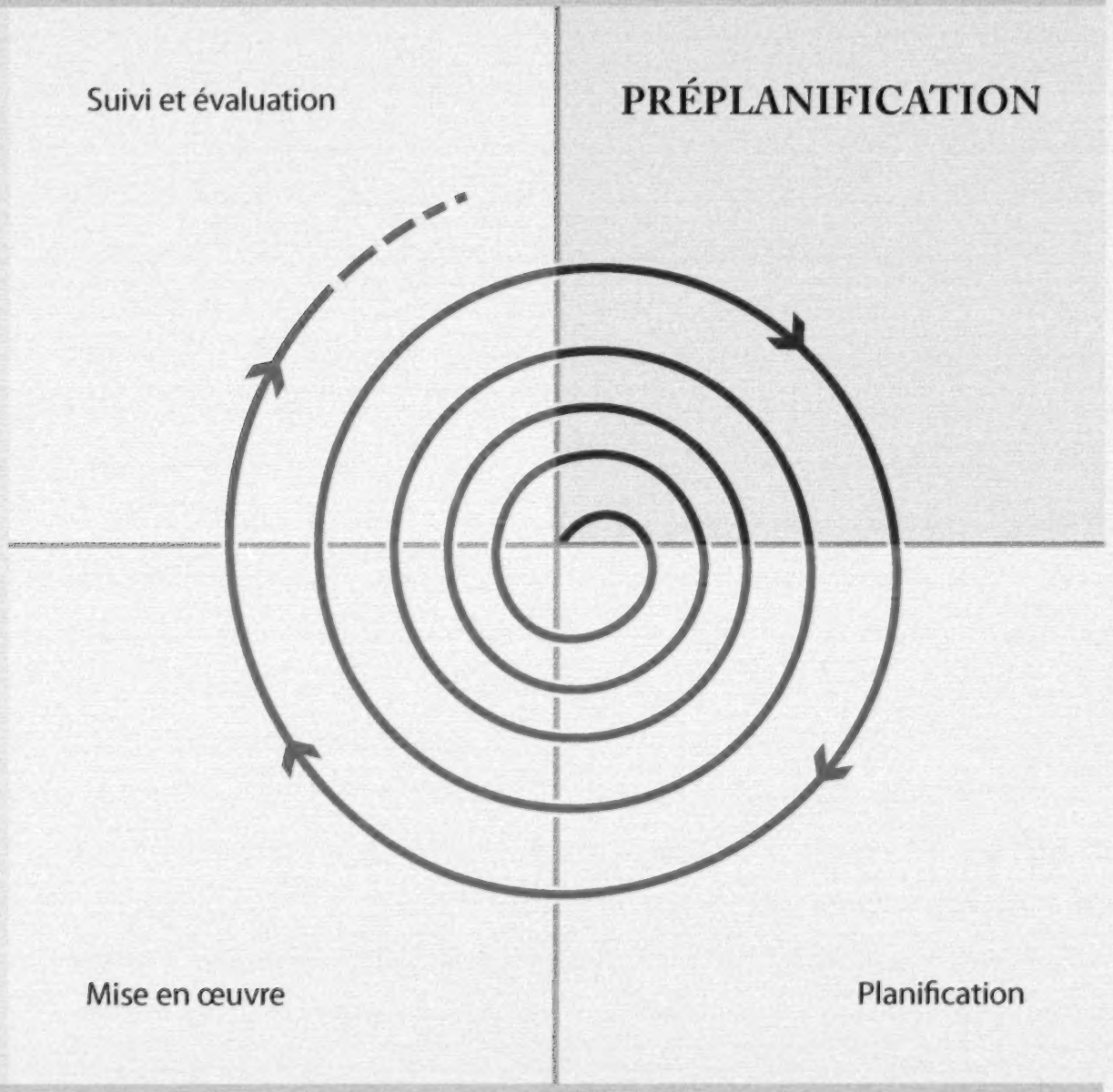
III. Étapes de la mise en oeuvre

1. Établir l'ordre de priorité des mesures à prendre (politiques, programmes et projets)
2. Définir l'équipe de gestion du projet
3. Obtenir les approbations nécessaires et établir de bonnes communications et des plans sur les rapports à produire
4. Identifier les partenaires potentiels susceptibles d'appuyer le projet
5. Identifier le financement nécessaire et les autres ressources
6. Créer des plans de travail, des budgets, des études de faisabilité et des plans d'affaires
7. Gérer le projet
8. Tirer des leçons, définir les meilleures pratiques et célébrer les réussites
9. Tirer profit au maximum des possibilités de formation communautaire, de mentorat, de développement des capacités et d'emploi

IV. Étapes du suivi et de l'évaluation

1. Analyser les résultats
2. Examiner et faire des recommandations
3. Réviser et mettre à jour
4. Partager et célébrer les réalisations de votre collectivité

* *N'oubliez pas que les étapes suggérées dans ce guide ne sont fournies qu'à titre d'orientation, et qu'il faudra peut-être les modifier pour répondre aux besoins des circonstances particulières de votre collectivité.*


Suivi et évaluation
PRÉPLANIFICATION
Mise en œuvre
Planification

LA PRÉPLANIFICATION
SE METTRE EN MARCHE

Aperçu

- **La préplanification est la phase où :**
  - on détermine si la collectivité est prête à commencer à planifier,
  - on informe la collectivité et ses dirigeants du processus de planification et on obtient leur appui, et
  - on crée les conditions d'un processus de planification ouvert, inclusif et efficace.
- **À la fin de la phase de la préplanification,** l'équipe et le coordonnateur de la planification sont en place, le plan de travail devant orienter le processus de planification est élaboré, et les stratégies visant à tenir la collectivité informée et à la faire participer activement au processus de planification sont définies.
- **Le processus de planification est animé par la collectivité et bénéficie de l'expression de points de vue multiples.** La préplanification peut être déclanchée par n'importe quel membre de la collectivité, mais fonctionne mieux si elle est menée par la majorité de la collectivité et par ses dirigeants et si elle est appuyée par ceux-ci.
- **Encourager tous les membres de la collectivité à participer**, y compris les aînés, les jeunes, les chefs de familles, le personnel administratif, les chefs, les conseillers, l'ensemble des membres de la collectivité. Chacun apporte un point de vue particulier au processus de planification, et sa participation permet de garantir que les besoins variés de la collectivité sont pris en considération.
- **La diffusion de l'information est un élément clé de la phase de préplanification**. Les gens sont plus susceptibles d'appuyer une idée ou un concept s'ils le comprennent. Informez l'ensemble de la collectivité et le chef et le conseil du but du processus de planification, des résultats visés ainsi que des phases et étapes à parcourir. Le fait de tenir la collectivité informée contribue à la rendre favorable auxbuts que vous poursuivez. Les informations à communiquer sont notamment : le modèle et le processus de planification, la composition de l'équipe de planification, et les façons dont la collectivité peut participer à la planification.

Trouver un champion de la PCG

Les champions de la PCG sont plus que des employés qui font du « neuf à cinq » au bureau de la bande. Ils sont l'épine dorsale du processus de planification communautaire, c'est eux qui suscitent l'enthousiasme, la curiosité et entretiennent le « piquant » à la table de discussion. Les champions de la PCG pourraient avoir à concevoir eux-mêmes des affiches, à organiser des activités pour jeunes, à prendre le thé avec les aînés, à faire des recherches historiques, à préparer des repas, à créer des sondages et à prendre des arrangements de garderie d'enfants. Les champions de la PCG mettent les gens en rapport les uns avec les autres, les aident à être à l'aise et à se sentir inclus, et sont passionnés par le travail avec les autres et par la possibilité d'apprendre des membres de la collectivité. Beaucoup de champions de la PCG ont reçu peu ou pas de formation en planification quand ils commencent. Ce qu'ils ont, c'est la volonté d'apprendre, d'écouter et d'aller à la rencontre des gens.

« Vous avez déjà des planificateurs naturels dans votre collectivité. »

Gwen Phillips, Nation Ktunaxa

- **Le soutien de la collectivité peut être développé de façon formelle ou informelle.** La façon formelle de procéder peut consister à demander à la collectivité de se donner, par référendum ou par quelque autre moyen semblable, le mandat d'entreprendre la planification communautaire globale. La façon informelle peut consister, par exemple, à recueillir de la rétroaction sur le processus de planification au moyen de sondages ou de réunions communautaires.
- **Un champion de la planification** pourrait être chargé de présenter l'idée de la planification à la collectivité et à ses leaders, et de diriger le processus, de recueillir les appuis et de travailler à constituer une équipe de planification. Le champion de la planification peut être n'importe quel membre de la collectivité. Le champion peut se présenter de lui même à la suite de quelque événement déclencheur survenu dans la collectivité — par exemple, un projet de mise en valeur des terres, un point tournant dans le processus des traités ou une crise qui amène les gens à discuter. Il faut que le champion de la planification soit établi dans la collectivité, qu'il soit respecté par les membres de celle ci, et qu'il soit prêt à fournir un engagement à long terme en faveur du processus de planification.

LA PRÉPLANIFICATION : étape par étape

Étape 1 : Évaluer le degré de préparation de la collectivité

Votre collectivité est-elle prête à se lancer dans le processus de planification globale? Avant toute chose, la collectivité doit déterminer si elle est ou non capable de se lancer dans le processus de planification au moment présent. Les gens, les capacités et les ressources nécessaires sont-ils disponibles?

On ne peut pas considérer la collectivité comme étant prête tant que ses membres et ses dirigeants ne sont pas favorables au processus. Si vous estimez que votre collectivité est prête à aller de l'avant, vous pouvez demander au conseil de souscrire au processus de planification sous la forme d'une résolution du conseil de bande ou d'un dispositif analogue. Dès le début, il est important de clarifier les choses et d'obtenir des appuis en informant la collectivité et ses leaders.

Si l'on décide de reporter à plus tard le processus de planification, vous pouvez envisager d'élaborer un plan d'action pour préparer la collectivité à une date ultérieure. (Voir en section de ressources une liste de publications et d'autres ressources.)

Étape 2 : Établir un budget, trouver des fonds

Des fonds seront nécessaires tout au long du processus de planification. C'est à l'étape de la préplanification que l'on établit un budget pour l'ensemble du processus et que l'on détermine les sources de financement potentielles.

Comment les fonds seront ils utilisés? Ils seront peut-être nécessaires pour financer le travail d'un coordonnateur de la planification et la formation d'un stagiaire, le soutien technique, l'organisation de réunions communautaires, la rédaction et la reproduction de documents d'information réguliers, ou diverses autres activités dont le comité de planification juge qu'elles mériteront d'être financées pendant la durée du processus.

Lorsque vous avez décidé à quoi serviront les fonds, il faut :

- établir le budget du processus de planification (il n'est pas nécessaire d'avoir une version finale),
- définir les sources de financement potentielles (voir en annexe une liste de sources potentielles), et
- rédiger des propositions à l'intention de ces sources de financement.

Construire un plan de communication et d'engagement

Les membres de votre collectivité sont le fondement de votre PCG. Tenir les membres informés, obtenir leurs apports, et les encourager à participer aux réunions, aux événements et aux groupes de travail, sera essentiel à la réussite de votre processus de planification. Alors, comment allez-vous procéder?

Au début de l'étape de la planification, prenez un peu de temps pour élaborer un plan définissant la façon dont vous engagerez les membres dans le processus de PCG. Est-ce que vous organiserez de grandes réunions communautaires, de petites réunions plus simples, des séances familiales, des sondages et/ou des entrevues personnelles? Est ce que vous vous joindrez à des groupes existants et des processus de réunions réguliers pour joindre les gens là où ils sont?

Ensuite, ajoutez quelques idées sur la façon de tenir chacun au courant de l'évolution de la PCG. Est ce que vous communiquerez des mises à jour régulières par courriel, bulletin, site Web, Facebook et/ou en personne?

(suite à la page suivante)

Construire un plan de communication et d'engagement (suite)

Est-ce que vous collerez des affiches dans la collectivité, livrerez des bulletins en mains propres et/ou ferez du porte à porte pour vous assurer que chacun entend la nouvelle?

La façon dont vous engagez les membres de la collectivité et communiquez avec ceux ci dépendra de la taille de votre collectivité et de la façon dont ils sont susceptibles de recevoir l'information. Rappelez-vous qu'une collectivité informée et engagée est votre meilleur atout pour la réussite du processus de planification.

« Le plan n'appartient à personne en particulier. Il appartient à tout le monde. »

Elaine Alec, Bande indienne de Penticton

Étape 3 : Constituer une équipe de planification

Pour constituer une équipe de planification, vous devez réunir un groupe de personnes représentatives des diverses composantes et des divers secteurs de compétence de votre collectivité.

L'équipe de planification :

- dirige le processus de planification
- fait des recherches
- communique de l'information à la collectivité et aux autres partenaires
- fait régulièrement le point sur les activités de planification auprès de la collectivité et des leaders
- lève des fonds
- travaille en étroite collaboration avec les partenaires stratégiques éventuels pour les besoins de l'élaboration du Plan communautaire global
- révise les différentes versions du Plan communautaire global et arpête la version finale

L'équipe de planification peut former des groupes de travail plus petits pour travailler sur différents aspects du processus.

Il sera peut être bon de rédiger le mandat de votre équipe de planification. Ce document doit résumer les principes directeurs de l'équipe — but et portée du processus de planification, façon dont vous engagerez les membres de la collectivité, échéancier envisagé et rôles et responsabilités des membres de l'équipe.

Étape 4 : Faire les recherches nécessaires

La forme de la planification communautaire globale dépend de chaque groupe et de sa situation. La *recherche* peut vous aider à adapter le processus à votre collectivité.

Informez-vous de l'actualité de la planification communautaire globale en discutant avec d'autres Premières Nations et avec les municipalités/districts avoisinants, en naviguant sur Internet et en consultant les références dont la liste se trouve dans l'annexe du présent guide.

La recherche vous permettra de trouver la réponse aux questions suivantes :

- Que signifie la planification communautaire globale?
- Quels sont les avantages de la planification communautaire globale?
- Quels sont les modèles existants de planification communautaire globale?
- Quel modèle, ou combinaison de modèles, convient le mieux à notre collectivité?
- Quels doivent être nos principaux champs de planification?
- Quelles techniques pouvons-nous utiliser pour garantir l'engagement de la collectivité et obtenir son appui durable au processus de planification?
- Quels principes devons-nous adopter pour guider le processus de planification?

Les principes de planification peuvent servir d'orientation ou de liste de vérification pour les besoins du processus de planification. Les principes sont des « vérités acceptées » — des choses que chacun considère comme vraies et qui, quand on les met en pratique, ajoutent de la valeur à ce que l'on fait.

Voici quelques exemples de principes : approche communautaire, représentativité, inclusion, respect, popularité, intégration, souci des résultats, facilité à comprendre et réalisme.

Les plans existants sont essentiels à la PCG

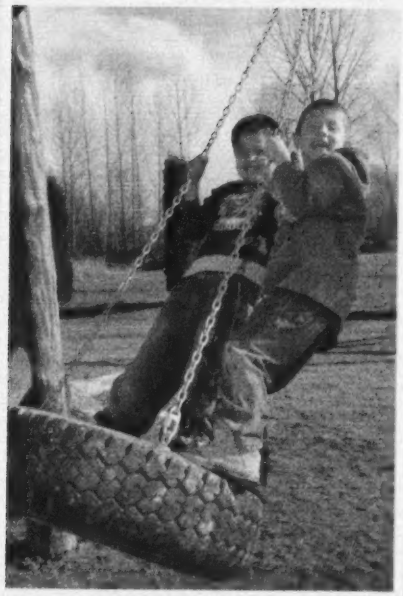
Il se peut que votre collectivité dispose déjà de plans et de travaux de recherche qui dorment sur les étagères à la suite de projets antérieurs. Les renseignements contenus dans ces documents vous donneront, à vous-même ainsi qu'à votre équipe de PCG, un excellent point de départ. Les dossiers historiques, les cartes d'aménagement du territoire, et les buts et priorités précédemment identifiés peuvent tous être versés dans le processus de PCG. Personne ne veut faire un travail déjà fait, alors ne ratez pas l'occasion de montrer à la collectivité l'efficacité avec laquelle vous avez su réunir cette documentation dès le départ!

Étape 5 : Dresser un plan de travail

Sur la base de l'information recueillie au cours de l'étape de la recherche, l'équipe de planification définit les grandes lignes du processus de planification globale pour la collectivité.

Ce schéma général est ensuite étoffé pour devenir un plan de travail plus détaillé, précisant pour chaque phase de la planification :

- les choses à faire (activités),
- par qui (rôles et responsabilités),
- quand (échéanciers), et
- à quel prix (budget).



LA PRÉPLANIFICATION : outils

La section outils du présent guide contient des outils pratiques et des tableaux qui peuvent être utiles pendant la préplanification :

Outil 1 : Matrice du cycle de vie communautaire du CIEL (page 72)
Un outil d'autoévaluation conçu par le Centre for Innovative and Entrepreneurial Leadership (CIEL), articulé autour des caractéristiques des collectivités florissantes, visant à aider les collectivités à évaluer leur propre degré de préparation pour le processus de planification

Outil 2 : Composantes d'une proposition (page 75)
Résumé des principales sections d'une proposition de financement typique

Outil 3 : Mandat de l'équipe de planification (page 76)
Le mandat fait état des buts, méthodes et responsabilités de l'équipe de planification dans le processus de planification

Outil 4 : Liste de vérification de la planification communautaire globale (page 78)
Une liste détaillée des points à vérifier régulièrement pendant toute la durée du processus de planification communautaire globale

Outil 5 : Comment et quand engager les membres de la collectivité (page 81)
Des techniques sur la façon de faire participer la collectivité au processus de planification

Outil 6 : Façons d'accroître la participation (page 83)
Des techniques supplémentaires pour stimuler encore davantage la participation de la collectivité

Outil 7 : Groupes communautaires à engager et à faire participer (page 86)
Une liste de groupes communautaires potentiels qui pourraient être associés à toutes les étapes du processus de planification, décrivant la façon dont ils pourraient contribuer à celui-ci

Outil 8 : Conseils de communication (page 88)
Techniques servant à communiquer efficacement et à diffuser l'information parmi les membres de la collectivité.

Intégrer la vision et les valeurs de la collectivité

PREMIÈRE NATION DE WESTBANK

La mise en œuvre d'un plan de communication globale signifie plus que simplement réaliser des projets ou mettre en œuvre de nouveaux programmes. Ça signifie également intégrer les valeurs, les principes et les pratiques culturels définis tout au long du processus de planification, dans la structure administrative de vos opérations gouvernementales, de la prestation des services communautaires et de l'organisation gouvernementale.

Comme suite aux suggestions recueillies dans le plan et lors du processus, la Première Nation de Westbank a placé la culture et la langue au cœur de sa planification.

UTILISER LA CULTURE COMME UN CADRE

La Première Nation s'est servie de la légende « Comment la nourriture fut donnée », et d'une méthode traditionnelle de prise de décisions appelée Enowkinwixw, comme d'un cadre de planification.

« Le PCG doit être enraciné dans l'identité. »

Chris Derrickson,
Première Nation de Westbank

Comment la nourriture fut donnée raconte la façon dont le peuple des animaux, sous la direction des chefs Quatre-aliments, ont préparé l'arrivée des humains sur la terre. Sous la direction du chef Ours noir, le grand chef de tous les êtres vivants, le chef Saumon royal, le chef Racine amère et le chef Amélanchier de Saskatoon se sont entendus pour donner leur vie aux humains. Cette légende enseigne les principes du sacrifice, du service et du leadership, et ces personnages incarnent tous des niveaux divers de sagesse et de connaissance. La collectivité a basé la totalité de son PCG sur les chefs Quatre-aliments. Le chef Ours noir symbolise la gouvernance, le chef Saumon royal l'économie, le chef Bitterroot la terre et le chef Amélanchier de Saskatoon la collectivité.

INCORPORER LES VALEURS DE LA PCG DANS LES AUTRES PLANS

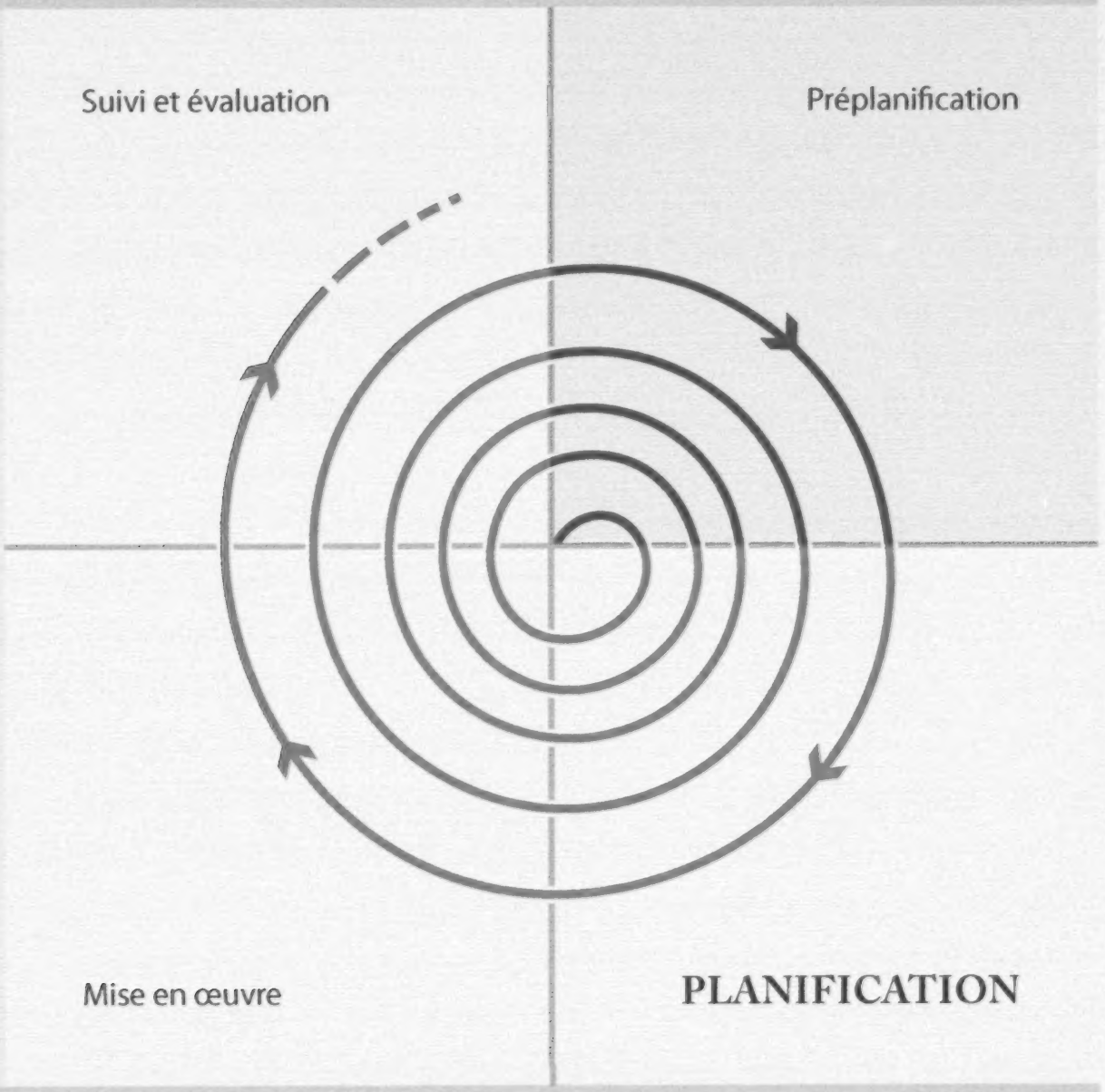
Au cours de la mise en œuvre, il est devenu évident que l'organisation de la PNW avait besoin de refléter les valeurs culturelles exprimées dans le plan communautaire de 2010 de la Première Nation de Westbank. En conséquence, le site Web de la PNW, le plan stratégique du conseil sur les opérations gouvernementales, et la structure des comités du PNW ont été révisés et réorganisés pour refléter l'organisation du plan communautaire centré sur les chefs Quatre-aliments. Pour cela, on a procédé en trois étapes.

Premièrement, le site Web de la PNW a été réorganisé autour des chefs Quatre-aliments. Pour cela, il a fallu importer la stratégie de marque et de présentation formelle utilisée dans le plan, et incorporer les icônes linguistiques et culturelles.

Deuxièmement, le chef et le conseil ont organisé une séance de planification pour réviser leur plan stratégique et l'aligner sur le plan communautaire. En conséquence, le plan stratégique utilise le cadre des chefs Quatre-aliments pour communiquer les priorités et les objectifs du conseil aux membres et au personnel.

Troisièmement, le personnel a utilisé le plan stratégique du conseil récemment refondu pour réorganiser la structure communautaire de la PNW sur le modèle des chefs Quatre-aliments. Maintenant, lorsque le budget et les rapports annuels sont présentés aux membres, ils sont structurés autour des chefs Quatre-aliments.

Le résultat de tout ce travail est une structure d'organisation qui reflète les valeurs, les principes et la culture de la collectivité. Le chef Robert Louie a fait remarquer que « ce PCG est un document dont nous pouvons être fiers. Il exprime la vision de la collectivité et remet au goût du jour notre culture et notre langue d'une façon à la fois pratique et pertinente pour notre peuple ».


Suivi et évaluation
Préplanification
Mise en œuvre
PLANIFICATION

LA PLANIFICATION
ÉLABORER LE PLAN

Aperçu

- **Lors de la phase de la planification, la collectivité définit sa vision et ses valeurs ainsi que les mesures précises qu'elle prendra pour inscrire cette vision dans les faits.** Avec l'appui de l'équipe de planification, la collectivité :
  - Se décrit elle-même,
  - Analyse ses forces, ses faiblesses, les possibilités et les menaces,
  - Établit sa vision et ses valeurs,
  - Établit un cadre de planification globale traitant de tous les secteurs de la vie communautaire (y compris les buts et objectifs, les projets et activités, et les priorités), et
  - Crée un plan détaillé de mise en œuvre des activités et le suivi des progrès.
- **La collectivité doit orienter le processus de planification** en déterminant sa propre vision, ses valeurs, ses buts, ses objectifs et ses activités/projets. **Les jeunes doivent être encouragés** à participer au processus d'établissement de la vision car ils sont les meneurs de demain. Les dirigeants communautaires doivent fournir des orientations et des encouragements et approuver le plan.
- **Le secteur administratif, y compris les gestionnaires et le personnel,** est une excellente source d'information, en particulier pendant les étapes les plus détaillées de la planification, consistant à définir les points forts et les enjeux, à fixer les buts, les objectifs et les activités, et à établir un lien entre ces activités et les fonds et les ressources. Comme les services administratifs seront responsables, dans une grande mesure, de la mise en œuvre du plan, **tous les gestionnaires et le personnel doivent connaître le plan, en particulier en ce qui concerne leurs propres secteurs de responsabilités.** Il est important que les gestionnaires et le personnel des différents secteurs mettent en place de bons mécanismes de communication pour coordonner et collaborer sur les projets qui touchent plusieurs champs de planification et de responsabilité administrative.

« *Comprendre d'où la collectivité vient. Connaître son histoire et son peuple.* »

Chris Derrickson, Première Nation de Westbank

À QUOI RESSEMBLE UN PCG?

Le PCG de chaque collectivité sera unique. La forme finale du produit doit avoir un sens pour votre collectivité et pour les gens qui le lieront et l'utiliseront. Voici quelques exemples de forme que peut revêtir un PCG :

- Une brochure imprimée avec photographies et graphiques
- Un relieur à feuilles mobiles dont les sections peuvent être facilement retirées et mises à jour
- Un tabulateur avec buts, objectifs et projets
- Une série d'affiches qui expriment la vision, les buts et les activités de la collectivité
- Une présentation PowerPoint mettant en évidence le processus et le plan
- Des versions plus courtes et simplifiées des documents ci dessus à distribuer aux foyers

- **La phase de la planification peut faire intervenir des partenaires stratégiques**. La collectivité peut juger bon d'embaucher un consultant spécialisé en planification ou de s'adresser à des partenaires (tels que Community Futures), à charge de l'instruire davantage sur le processus et d'examiner les documents qu'elle a rédigés pour les besoins de la planification. Il est également utile de demander à d'autres gouvernements (p. ex., les municipalités ou les districts régionaux), ou encore au secteur privé, d'examiner les plans éventuellement en vigueur et/ou d'indiquer les domaines où une coopération entre les différents ressorts serait possible.
- **Le plan communautaire global doit être soumis à l'approbation de la collectivité.** Il faut que la collectivité soit consciente de l'existence du plan et qu'elle l'approuve pour que celui-ci devienne un guide à long terme qui transcende les changements de personnel politique. La façon que votre collectivité ratifiera le plan dépendra des circonstances et des traditions qui lui sont propres. Voici quelques possibilités :
  - Par référendum : tous les électeurs admissibles sont appelés à voter pour exprimer leur approbation ou leur rejet du plan proposé (la collectivité doit déterminer le seuil d'approbation requis).
  - Scrutin lors d'une réunion communautaire : un simple vote à main levée lors d'une réunion communautaire pourrait constituer un mécanisme d'approbation moins formel. Il en serait de même d'un processus de triple lecture dans le cadre duquel le plan serait présenté au cours d'une série de réunions communautaires dont la dernière comporterait un vote.
  - Méthode traditionnelle : il se peut que certaines collectivités aient une méthode traditionnelle acceptée de prise de décision qui convienne pour l'approbation du plan (p. ex. le consensus des chefs de familles).
  - L'appui du chef et du conseil et/ou leur entérinement du plan seront utiles à la mise en œuvre de celui-ci.
- **Faire la fête!** Lorsque le plan communautaire global a été approuvé, il y a lieu d'organiser une cérémonie pour célébrer l'événement, cérémonie au cours de laquelle les dirigeants communautaires peuvent prendre acte des désirs de la collectivité et s'engager à mettre en œuvre le plan. C'est en outre une occasion de faire savoir aux autres — notamment les gouvernements voisins, le secteur privé et les partenaires stratégiques — que la collectivité a maintenant un plan communautaire global.

LA PLANIFICATION : étape par étape

Étape 1 : Recueillir de l'information générale

La première étape de la planification consiste à faire le point sur la situation présente de la collectivité, y compris les qualités qui la distinguent. L'équipe de planification doit résumer ses constatations dans un document général.

Cette étape peut consister à faire des recherches, à mener des activités de cartographie et à organiser des discussions et des réunions avec les membres. Il s'agit de recueillir des renseignements variés, y compris les plans et études qui existent déjà — une bonne partie de l'information dont vous avez besoin existe dans votre collectivité ou peut être obtenue de vos partenaires gouvernementaux. Les renseignements recueillis aideront l'équipe de planification à cerner les lacunes à combler dans le fonds documentaire et à prendre des décisions en meilleure connaissance de cause.

Sondage Communautaire

Vous pouvez créer des sondages pour recueillir des statistiques et des renseignements sur la collectivité relativement aux intérêts et aux préoccupations des membres. Les sondages peuvent être remplis à la main, par courriel ou en ligne sur un site Web ou une page Facebook. Certaines collectivités ont embauché des jeunes pour parcourir la collectivité avec des dispositifs mobiles (p. ex. des iPads ou des ordinateurs portables) ou des formulaires de sondage imprimés pour recueillir les réponses directement des membres.

Lorsque vous créez un sondage, songez soigneusement d'abord à ce que vous voulez apprendre, et à la façon de poser les questions. Par exemple, plutôt que de demander « Avons-nous besoin d'un centre pour jeunes dans la collectivité? » (question à laquelle il est probable que la plupart des gens répondront « oui »), envisagez la possibilité de reformuler la question comme suit : « Quel type d'activités ou de programmes pourrions-nous offrir aux jeunes dans notre collectivité? » pour obtenir une réponse plus générale.

(suite à la page suivante)

Sondage Communautaire (Suite)

Voici quelques sites Web que vous pouvez utiliser pour créer des sondages :

- FluidSurveys.com : Comme ce site Web est au Canada, vos données sont protégées aux termes de la loi canadienne (d'autres sites Web pourraient ne pas protéger vos données).
- SurveyMonkey.com : Ce site Web peut être utilisé gratuitement pour des sondages de 10 questions au maximum.

Voici un exemple d'une liste de contrôle pour assembler l'information :

Logement et développement des infrastructures

- ❑ Actifs
- ❑ Plan communautaire des moyens techniques
- ❑ Tous les plans existants, y compris ceux des autres gouvernements
- ❑ Concepts de logement
- ❑ Location c. propriété

Économie

- ❑ Taux d'emploi
- ❑ Ventilation de l'emploi (c.-à-d. saisonnier; secteurs)
- ❑ Inventaire des ressources humaines
- ❑ Organisations économiques
- ❑ Tous les plans existants, y compris ceux des autres gouvernements

Démographie

- ❑ Population
- ❑ Taux de croissance de la population
- ❑ Proportion des catégories d'âge et de sexe

Santé

- ❑ Statistiques — incidence des maladies, taux de mortalité, toxicomanie etc.
- ❑ Programmes et services
- ❑ Tous les plans existants, y compris ceux des autres gouvernements

Société

- ❑ Statistiques — questions sociales, taux de l'aide sociale, taux de réussite éducative, etc.
- ❑ Programmes et services
- ❑ Organisations communautaires
- ❑ Tous les plans existants, y compris ceux des autres gouvernements

Culture

- ❑ Histoire/culture de la collectivité
- ❑ Rôle joué par la culture dans la collectivité
- ❑ Programmes et services
- ❑ Organisations communautaires
- ❑ Tous les plans existants

Terres et ressources (cartes)

- ❑ Emplacement (y compris sur les cartes)
- ❑ Lieux environnants
- ❑ Activités menées sur les terres, utilisation de celles-ci
- ❑ Ressources disponibles, avec leur utilisation
- ❑ Tous les plans existants, y compris ceux des autres gouvernements

Gouvernance

- ❑ Organisme de leadership central
- ❑ Autres organismes de leadership
- ❑ Relations intergouvernementales (municipalités, provinces, régions)
- ❑ Programmes et services offerts
- ❑ Niveaux de dotation
- ❑ Tous les plans existants

Étape 2 : Faire l'analyse de la collectivité

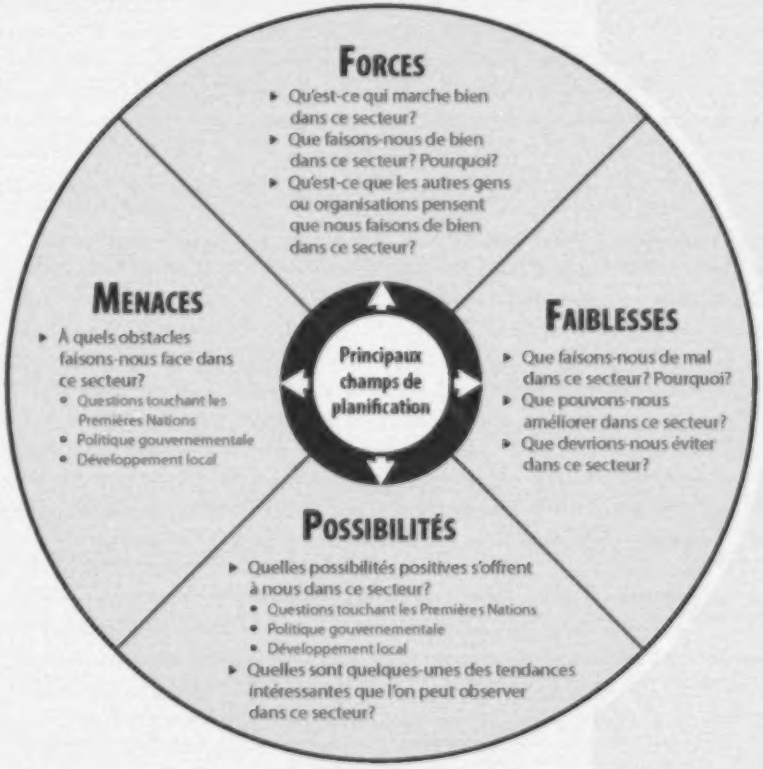
Vous êtes maintenant en mesure d'examiner l'information générale recueillie et de comprendre les choses qui doivent être changées ou exploitées compte-tenu des difficultés et des possibilités propres à votre collectivité.

L'étape de l'analyse permet à la collectivité :

- de se demander à elle-même pourquoi sa situation est ce qu'elle est,
- de comprendre pourquoi les choses réussissent quand elles réussissent,
- de comprendre les causes fondamentales de ses problèmes,
- de cerner les façons d'améliorer les différents aspects de sa situation, et
- de déterminer les possibilités qui s'offrent à elle.

L'analyse **FFPM (forces, faiblesses, possibilités et menaces)** constitue un outil utile d'analyse communautaire. La nation Ktunaxa a vu dans la FFPM une occasion pour elle de « vider son sac » et de prendre acte ouvertement et honnêtement des causes des difficultés qu'elle connaît.

La FFPM peut être appliquée à chacun des principaux champs de planification — la gouvernance, les terres et ressources, la santé, la société, la culture, l'économie et l'infrastructure.



Étape 3 : Créer un énoncé de vision et définir les valeurs

Dans l'énoncé de vision, les membres de la collectivité affirment leurs valeurs et leurs souhaits et décrivent ce à quoi ils veulent que leur collectivité ressemble un jour. La vision doit être un portrait audacieux mais réaliste de l'avenir de la collectivité, pas un rêve irréalisable. Pour les besoins de la planification communautaire globale, on suggère d'adopter un horizon de 25 ans.

« Nous devons savoir qui nous sommes et comment nous nous portons. »
Elaine Alec, Bande indienne de Penticton

La vision :

- fait référence aux éléments constitutifs de la collectivité, y compris les gens, les terres et ressources et l'infrastructure, et
- est déterminée par la conscience que les membres ont de leurs aspirations, intérêts, valeurs, rêves, racines et potentiel.

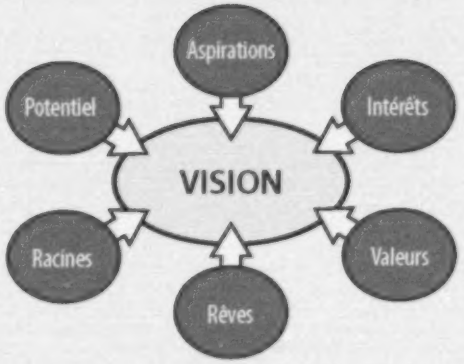
Pour élaborer une vision, il faut réunir les gens dans des réunions communautaires ou dans des groupes de concertation pour décrire, dessiner, peindre ou illustrer de quelque autre façon leur vision de l'avenir collectif. Autre option : utiliser des photographies, des illustrations, des cartes ou des objets que les gens peuvent assembler sous forme de collages ou de maquettes.

Lorsque les membres de la collectivité ont exprimé leurs points de vue, il faut en extraire les principaux thèmes ou messages — **les valeurs de la collectivité**. Exemples de valeurs : *la santé de la collectivité, le mode de vie traditionnel, l'honnêteté et l'intégrité, la transparence, et la responsabilité dans l'administration.*

Inspirez-vous de ces valeurs pour rédiger quelques énoncés de vision généraux, en tenant compte du plus grand nombre de thèmes et de valeurs possible. Continuez de tenir des séances de participation communautaire pour examiner l'énoncé de vision et les valeurs communautaires et les modifier si nécessaire.

L'établissement d'une cartographie communautaire est une autre bonne manière de créer une vision, en particulier dans le contexte des groupes de concertation. Commencez avec une carte de votre territoire traditionnel. Inscrivez dessus l'emplacement des collectivités, des infrastructures et des lieux où se déroulent les activités. Ajoutez ensuite ce que la collectivité voudrait voir à l'avenir : nouvelles infrastructures, zones culturelles, zones de cueillette traditionnelle, aires de développement économique, etc.

Exemples d'énoncés de vision des Premières Nations de la Colombie-Britannique



« Une population et des collectivités vigoureuses, qui parlent leurs propres langues et qui sont fières de leurs origines, de leur histoire et de la tradition qu'elles ont développée sur leurs terres ancestrales, qui s'emploient à travailler ensemble et à gérer leurs terres et leurs ressources en tant que nation autosuffisante et autonome. »
— Énoncé de vision de la Première Nation Ktunaxa

« Nous sommes un cœur et un esprit. » — Énoncé de vision de la Première Nation Musqueam

« Nous sommes Syilx qui tire sa force de notre timix et englobe ce qui est bon pour notre existence. Nous sommes fidèles à notre langue et aux enseignements de notre captiklw et respectons le fait que chacun a une valeur et a pour but de se réunir aux autres pour former une seule entité. »
— Énoncé de vision de la bande indienne de Penticton

« Nous sommes une collectivité pourvu d'une culture forte et distincte, avec sa propre langue et ses propres traditions, et les enseignements de nos ancêtres demeurent impérissables d'une génération à l'autre. Nous continuons d'être les dépositaires de nos lieux sacrés et importants. Nous nous réunirons souvent pour célébrer et nous soutenir les uns les autres. »
— Extrait de l'énoncé de vision des Premières Nations Gwa'sala-'Nakwaxda'xw

« Notre créateur nous a placés sur cette terre pour prendre soin de notre peuple, de notre terre, de notre langue, de nos coutumes, de nos connaissances, de notre culture, de notre titre, pour qu'ils soient à nous à jamais. Nous ferons en sorte de vivre dans une collectivité sécuritaire, saine et autosuffisante où les valeurs culturelles et l'identité sont constamment promues et embrassées par tous. »
— Énoncé de vision de la bande indienne d'Adams Lake

Principes de l'établissement d'une vision

- Être concret mais rester général (ne pas être abstrait au point de perdre le sens des réalités, ne pas être rigide au point de créer des limitations)
- Envisager une ligne d'action pratique (mais qui ne s'applique pas à une seule situation précise)
- S'adresser à chacun, de façon inclusive et proactive
- Être responsable — que le processus d'établissement de la vision soit ouvert et transparent
- Utiliser les traditions comme une ressource — puiser, dans l'histoire et dans la tradition, des enseignements sur la façon de faire face à l'avenir

Cadre de planification

Le diagramme à droite utilise un cadre de sept secteurs, chaque collectivité doit choisir un cadre qui reflète le mieux son identité. Voici quelques exemples :

CADRE DE PLANIFICATION D'?AQAM'S COLLECTIVITÉ (BANDE INDIENNE DE ST. MARY'S)

- Terres et ressources
- Langue et culture
- Esprit de la collectivité
- Gouvernement communautaire
- Santé
- Activités récréatives
- Éducation et apprentissage
- Économie
- Infrastructure
- Énergie
- Logement
- Sûreté et sécurité

CADRE DE PLANIFICATION DE LA NATION T'SOU-KE

- Autonomie énergétique
- Autosuffisance alimentaire
- Renaissance culturelle
- Développement économique durable

Étape 4 : Élaborer un cadre stratégique global

Le cadre stratégique global est la base du plan communautaire. Le cadre est divisé en champs de planification, chaque secteur faisant état des buts, objectifs, projets/activités et résultats espérés en fonction de la vision communautaire.

Pour que votre vision communautaire devienne réalité, il faut élaborer un cadre assez général pour que vous puissiez vous attaquer aux questions définies dans tous les champs de planification — notamment la gouvernance, la santé, l'éducation, l'infrastructure, l'environnement, la société, la culture, l'économie, etc.

En définissant ces champs de planification et en établissant entre eux les liens nécessaires, vous serez en mesure de dresser un plan de nature à permettre de travailler concrètement à la réalisation de la vision communautaire.

Pour établir le cadre stratégique :

- Identifier et organiser l'information en fonction des principaux champs de planification, tels que la gouvernance, les terres et ressources, la santé, la société, la culture, l'économie et l'infrastructure
- Déterminer les moyens techniques qui peuvent aider les organisations de la collectivité
- Veiller à ce que l'information reste de nature générale
- Être précis et concis
- Être à l'affût des exceptions — se concentrer sur les aspects qui ressortent
- Partager l'information avec la collectivité — organiser une exposition, une journée portes ouvertes ou un dîner communautaire, etc.

Les étapes suivantes permettront d'étoffer les champs de planification du cadre stratégique global en y ajoutant des buts, des objectifs, des projets/activités et des résultats précis.

Étape 5 : Fixer les buts et les objectifs

Cette étape consiste à fixer les buts généraux de la collectivité pour chaque champ de planification ainsi que les objectifs précis qu'il faudra atteindre pour réaliser ces buts. Les buts définissent le parcours stratégique que la collectivité entend suivre pour réaliser sa vision; les objectifs sont les pierres de guet qui rythment la marche de la collectivité sur ce parcours.

But :

- Un énoncé général de ce que la collectivité souhaite voir arriver
- Peut se situer à moyen terme
- Un « tronçon » du chemin qui mène à la réalisation de la vision communautaire

Objectif :

- Un énoncé précis sur la façon de réaliser le but plus général
- Vise le court terme
- Décrit les mesures concrètes qui seront prises pour réaliser chaque but
- « SMART » (voir l'encadré marginal)
- Un jalon sur la voie qui conduit à la réalisation de la vision communautaire

Les buts définis pour chaque champ de planification découlent de la vision communautaire et des besoins définis par la collectivité. Les objectifs, à leur tour, découlent des buts. La plupart des buts ont plusieurs objectifs. La collectivité doit fixer ses propres buts et objectifs dans le cadre d'un processus inclusif, permettant à tous les membres de s'exprimer.

Pour fixer les buts et les objectifs, commencez par les principaux champs de planification. Utilisez la vision de la collectivité, ses valeurs et ses besoins pour orienter la discussion.

Pour définir les **buts** de la collectivité dans chaque champ de planification, demandez :

- Que voulons-nous accomplir dans ce domaine au cours des 10, 15, 20 ou 25 prochaines années?
- Dans quelle mesure notre vision, nos valeurs et nos besoins peuvent-ils orienter la definition de nos buts dans ce champ de planification?

Des objectifs « SMART »

Des objectifs sont bien conçus lorsqu'ils sont :

- **S**pécifiques : ils ne sont pas généraux – ils disent exactement ce qu'on veut accomplir
- **M**esurables : ils peuvent être évalués facilement, preuve à l'appui
- **A**tteignables : ils peuvent être atteints dans le cadre des possibilités et des contraintes de l'environnement
- **R**éalistes : ils tiennent compte des capacités actuelles
- **T**emporels : ils sont assortis d'un échéancier précis

Exemples de buts avec les objectifs « SMART » qui doivent servir à les atteindre :

But : Gagner la médaille d'or au hockey aux Jeux olympiques d'hiver de 2022

Objectif : Remporter 20 parties de hockey par an d'ici 2022

But : Remporter le tournoi de hockey aujourd'hui

Objectif : Compter un but plus souvent que l'équipe opposée

L'étape suivante consiste à définir les **objectifs** à atteindre pour réaliser un but. En général, plusieurs objectifs doivent être définis pour réaliser un but. Pour chaque but, demandez :

- Que devons-nous faire pour réaliser ce but?
- En quoi consistent les objectifs — combien de mesures devons-nous prendre?

Pour fixer les buts et les objectifs, vous devez savoir quels sont les **résultats** souhaités. Un résultat est un changement mesurable qui se produit à la suite de mesures prises pour atteindre un but et ses objectifs.

Des mesures doivent être prises pour atteindre les buts et les objectifs définis pour la collectivité, pour obtenir les résultats espérés et pour mesurer les progrès accomplis.

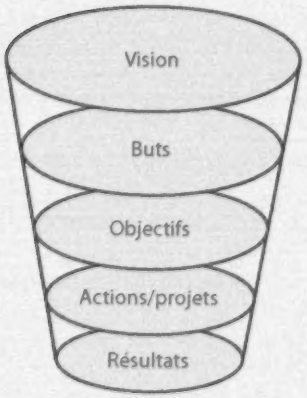
Étape 6 : Définir les activités et les projets

L'étape suivante de la planification consiste à définir les activités et les projets nécessaires pour atteindre les buts et les objectifs.

Les buts et les objectifs sont généralement à long terme, alors que les activités et les projets sont intégrés aux plans de travail annuels des gestionnaires et du personnel administratif au palier opérationnel. Il est important que chacun comprenne en quoi les activités précises prévues dans le champ de planification de sa compétence se rattachent à la vision d'ensemble, et comprenne de quelles activités il est responsable.

Pour définir **les activités et les projets**, commencez avec les objectifs définis pour chacun des grands champs de planification. Pour chaque objectif, demandez :

- Quelles activités permettraient d'atteindre cet objectif?
- Quels gestes mesurables devons-nous poser au cours de l'année qui vient pour progresser?
- De quelles ressources avons-nous besoin pour atteindre cet objectif?
  - Finances
  - Ressources humaines (y compris les compétences)
  - Appareil politique
  - Relations et partenaires stratégiques
  - Technologie
  - Communications et information du public



Le processus de planification va du général au particulier : on part de la vision d'ensemble et on se rapproche progressivement d'actions et de résultats très précis.

- Les ressources actuelles sont-elles suffisantes?
- Devons-nous réorganiser la façon dont nous utilisons nos ressources, ou devons-nous trouver de nouvelles ressources?
- Qui va diriger/mettre en œuvre les activités stratégiques?
- Qui sera responsable de la réalisation des plans de travail?

Pour que les activités et les projets soient menés à bien, il faut les intégrer dans les plans de travail des services administratifs et du personnel. Ne jamais oublier d'écrire qui sera responsable de l'application des plans de travail, et quand cette application doit prendre fin, et vérifier régulièrement les progrès accomplis.

Le tableau ci-dessous donne un exemple de processus de planification, de la vision aux résultats :

	VISION ET VALEURS DE LA COLLECTIVITÉ	BUTS	OBJECTIFS	PROJETS/ACTIVITÉS	RÉSULTATS
CHAMP DE PLANIFICATION : Gouvernance	▸ Autonomie gouvernementale solide et efficace ▸ Responsabilisation, transparence et efficacité	▸ Perfectionner la structure d'organisation/ gouvernance de notre Première Nation d'ici 2017 de façon à ce qu'elle soit compatible avec la responsabilisation, la transparence et l'efficacité des opérations gouvernementales	▸ Réviser les politiques et les procédures de chaque département d'ici décembre 2014 ▸ Restructurer les services administratifs selon les besoins d'ici décembre 2016	▸ Créer un ou plusieurs comités pour diriger le processus de réorganisation d'ici décembre 2014	▸ Faire rapport à la collectivité sur les réalisations accomplies

Plan de logement dans votre PCG

Le logement fait partie intégrante du développement communautaire et influe sur le bien-être des personnes. Si votre PCG comprend des buts et des objectifs généraux en matière de logement dans votre collectivité, vous pourriez envisager d'élaborer un plan de logement détaillé pour en appuyer la mise en œuvre. Voici quelques conseils :

- Pour être efficace, le plan de logement doit consister en une vision commune de ce à quoi le logement, dans la collectivité, ressemblera à l'avenir.
- Lorsque vous vous préparez à engager la collectivité dans le PCG, prévoyez parler des besoins de logement de la collectivité comme partie intégrante du processus.
- Ne pas oublier : Combien de gens louent leur logement et combien le possèdent? La collectivité a-t-elle besoin de maisons multifamiliales, de maisons monofamiliales, de logements pour les aînés et/ou de logements unifamiliaux?

(suite à la page suivante)

Plan de logement dans votre PCG (suite)

- La qualité de la construction, les dimensions adéquates, le design et la viabilité financière sont d'importantes considérations dont il faut tenir compte pour que le logement soit sécuritaire et abordable dans la collectivité.
- Les plans de logement communautaire peuvent inclure des politiques, des conventions d'occupation, des processus administratifs, des exigences financières, des concepts de rechange et des besoins d'infrastructure.

Pour plus de renseignements, veuillez consulter les ressources offertes par l'Assemblée des Premières Nations et la First Nations National Building Officers Association, ainsi que le *Guide pratique du logement : Comment obtenir des subventions de logement*, à la fin du guide.

Étape 7 : Créer une stratégie de mise en oeuvre

Si tout marche bien, à la fin de l'étape 6, l'équipe de planification aura établi un **cadre stratégique global** comportant les buts, les objectifs, les actions/projets et les résultats escomptés pour chaque champ de planification. C'est alors le moment d'établir une stratégie de mise en œuvre décrivant la façon dont ce cadre deviendra réalité.

Une stratégie de mise en œuvre complète comprend les éléments suivants : des priorités, des indicateurs de réussite (les objectifs accomplis et les résultats obtenus), des responsabilités, des échéanciers et les ressources et les formes de soutien nécessaires à la mise en oeuvre.

Pour créer une stratégie de mise en œuvre, la première chose à faire consiste à établir l'ordre de priorité entre les activités et les projets définis par la collectivité et à établir un calendrier d'action à court, à moyen et à long termes.

ÉTABLIR L'ORDRE DE PRIORITÉ

Les questions ci-dessous sont utiles pour établir l'ordre de priorité des activités ou des projets définis pour chaque grand champ de planification :

- Avantage pour la collectivité
  - Est-ce-que le projet répond à un besoin urgent?
  - Est-ce-que le projet bénéficie à la majorité de la collectivité?
  - Est-ce-que le projet/activité concerne l'infrastructure de base, la santé ou la sécurité?
  - Quelles seront les conséquences du projet pour les futures générations?
  - Le projet/l'activité permettra-t-il d'aller dans le sens de la durabilité?
- Capacité de la collectivité
  - Avons-nous les moyens d'accomplir ce projet/activité par nous-mêmes?
  - Est-ce-que le projet utilise et met à profit les ressources locales (c. à d. main d'oeuvre, matériaux)? À court terme? À long terme?
  - Quelles sont les possibilités de formation, d'éducation et de développement des capacités?
- Faisabilité technique
  - Le projet est-il réaliste? Peut-il être exécuté?
  - Quel délai doit-on prévoir pour son achèvement?

- Coût et abordabilité
  - Combien coûtera en gros ce projet? Inclure éventuellement les frais d'immobilisations, les frais de services des partenaires stratégiques, les frais de fonctionnement annuels, les charges sociales, les frais environnementaux.
  - Des coûts imprévus sont-ils susceptibles d'apparaître?
  - Le projet exige t il qu'on améliore les infrastructures (eau, égout, protection incendie, routes)?
  - Quelles sont les sources de financement et les autres formes de soutien dont on dispose?

CALENDRIER

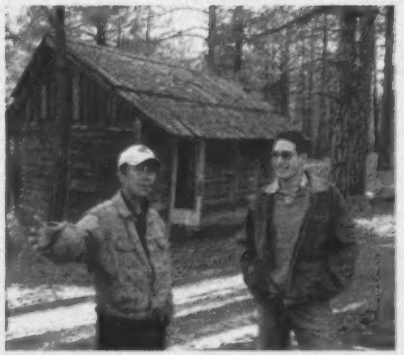
Les questions ci-dessous vous aideront à déterminer quels projets et activités doivent être prioritaires, et lesquels peuvent être reportés. Après avoir évalué les activités de projet, groupez-les en fonction de leur échéancier prévu :

- Court terme : action immédiate (dans un délai de cinq ans). La stratégie de mise en œuvre doit mettre l'accent sur ces projets/activités.
- Moyen terme : action dans un délai de cinq à 10 ans. Les tâches entrant dans cette catégorie serviront de cadre pour l'élaboration du prochain plan de mise en oeuvre.
- Long terme : action d'ici 10 à 20 ans. Les mesures entrant dans cette catégorie doivent être désignées dans le plan communautaire global, mais dans des termes généraux — les circonstances peuvent changer considérablement en 10 ans.

SUIVI ET ÉVALUATION

La stratégie de mise en œuvre doit également servir à définir le processus de suivi et d'évaluation permanents de la mise en œuvre du plan communautaire global. Les éléments suivants peuvent être inclus dans la stratégie de suivi et d'évaluation :

- Intervalles réguliers de l'évaluation
- Processus de suivi et d'évaluation
- Participation de la collectivité
- Processus permettant d'entériner les révisions au plan communautaire global



LA PLANIFICATION : outils

La section outils du présent guide contient des outils pratiques et des tableaux qui peuvent être utiles pour les besoins de l'étape de la planification :

Outil 9 : Étapes d'embauche d'un planificateur professionnel (page 90)
Outil permettant d'établir les modalités et conditions de l'embauche d'un consultant

Outil 10 : Tableaux d'évaluation des actifs de la collectivité (page 92)
Une série de tableaux permettant de déterminer les actifs existants dans la collectivité

Outil 11 : Analyse des FFPM (page 96)
Outil permettant de comprendre la situation présente de la collectivité, et ce qui pourrait influer sur la direction qu'elle voudra prendre à l'avenir

Outil 12 : Questions de prospective (page 98)
Exemples de questions à poser pour stimuler la réflexion de la collectivité sur sa vision de l'avenir idéal

Outil 13 : Tableau de suivi des buts, des objectifs et des projets (page 99)
Un diagramme permettant de relever les buts, les objectifs et les projets/activités, d'établir un lien entre eux et d'en suivre l'évolution

Outil 19 : Outil d'analyse des décisions (page 107)
Un outil pour établir l'ordre de priorité des projets, politiques et programmes

Réussir la mise en œuvre
SQUIALA

Vous êtes-vous demandé ce qui se passe lorsque vous avez réalisé la plupart des projets mentionnés dans votre PCG?

C'est peut-être encore un rêve lointain pour votre collectivité. Cependant, si vous êtes vraiment déterminé à réaliser le plan, il se peut que vous vous rendiez compte un jour que beaucoup de projets sont achevés et que les objectifs sont atteints. Cela signifie que le moment est venu de mettre à jour le plan.

La Première Nation de Squiala a été comparée au « petit train qui va loin ». En très peu de temps, cette petite bande de 189 membres a réalisé la plupart des projets prévus par son plan communautaire global. Ce processus n'a pris que six ans et la qualité de la mise en œuvre a été la clé de la réussite.

La Première Nation de Squiala est située sur un territoire adjacent à la municipalité de Chilliwack. Pendant des années, il a été question de permettre aux routes municipales de traverser la réserve. Squiala a vu là une possibilité et a commencé à négocier avec la ville. L'investissement d'immobilisation devait permettre d'amener des services et d'accroître la circulation à travers la réserve. La bande a donc établi un plan d'utilisation des terres avec des fonds fournis par la ville. Après avoir terminé ce plan, il est apparu que la bande avait besoin de plus que d'un simple bleu d'aménagement foncier. Il fallait qu'elle tienne compte des autres aspirations communautaires.

LANCER LE PCG

Le processus de plan communautaire global a commencé en 2005 à titre de projet pilote avec du financement d'AADNC. Il fut facile d'engager les membres. Le fait qu'ils soient peu nombreux fut un avantage, et il n'a fallu qu'un an pour achever le PCG, qui vit le jour en mars 2006. À l'occasion de ce processus, la bande a également refondu le plan d'utilisation des terres. Alors que la planification touchait à sa fin, la route et les services sont arrivés dans la réserve en même temps qu'était réalisé un grand projet de développement commercial, Eagle Landing, incluant un Wal-Mart, une station de service Shell, un cinéma et un certain nombre de petites entreprises.

Le plan communautaire de la Première Nation de Squiala a défini un certain nombre de grands projets à réaliser. Tammy Bartz, la gestionnaire de la bande et seule employée à l'époque, était la championne de la planification. Après que le plan fut défini, elle devint la championne de la mise en œuvre, un rôle qui, dit elle, est essentiel à la réussite de la mise en œuvre. « Il faut avoir un champion de la mise en œuvre. Si vous n'en avez pas, le PCG n'ira nulle part. »

ACHEVER LES GRANDS PROJETS

Le développement a permis de générer les fonds nécessaires à la réalisation de nombreux projets. Le premier grand projet fut la construction d'une nouvelle maison longue. La maison longue précédente, construite en 1982, fut détruite par un incendie au début de la décennie 1990. La collectivité avait défini la revitalisation culturelle comme une priorité, de sorte qu'elle s'est lancée dans la construction d'une maison longue, qui vit le jour en 2011. La collectivité a également mis en place un programme linguistique après avoir obtenu une subvention du First People's Heritage, Language and Cultural Council.

L'un des autres grands buts de la bande était la construction de nouvelles installations communautaires telles qu'un bureau de bande, un gymnase, une école et un centre de conditionnement physique. Le but d'origine du conseil était de construire ces installations près de Eagle Landing, mais la collectivité a exprimé un désir différent dans le cadre du processus de planification communautaire. Les membres voulaient que le bureau de bande soit au cœur de la collectivité, en un même bâtiment. Tammy remarque que « Tout mettre dans un même bâtiment a contribué à développer le sentiment d'appartenance communautaire. »

FAIRE DE LA SANTÉ COMMUNAUTAIRE UNE PRIORITÉ

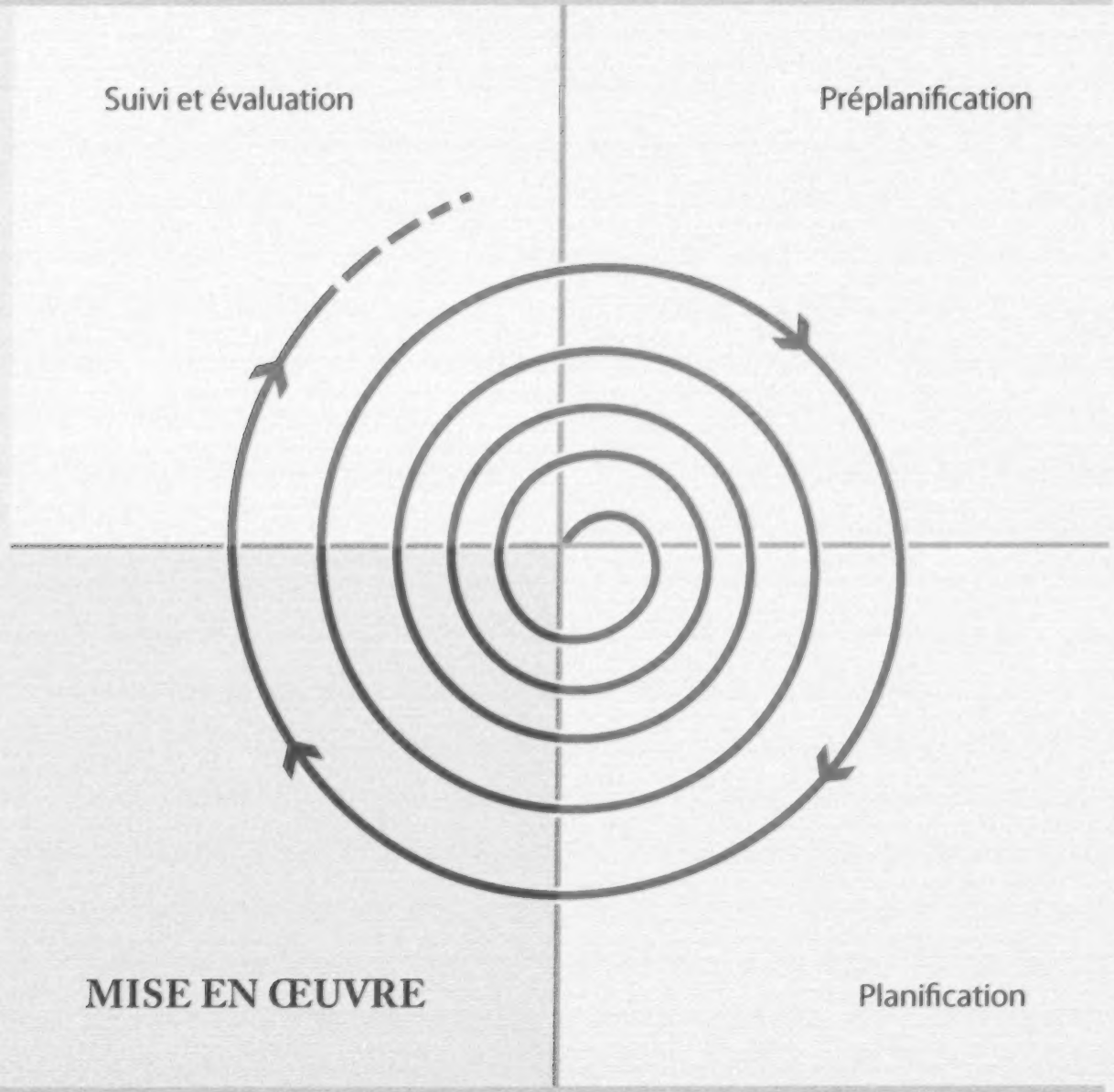
En dépit de toutes ces réalisations, la priorité numéro un était la santé de la collectivité. Tammy estime que la santé est la clé d'une bonne planification. « Si la collectivité n'est pas saine, rien ne sert plus à rien. » Avec la construction des nouvelles installations communautaires, il y avait place pour une expansion, si bien que la bande a formé et embauché un personnel infirmier, et passé un contrat de sous-traitance de service de counseling à une compagnie locale choisie à l'issue d'un appel d'offres. Les membres ont maintenant accès à des services de counseling de première qualité, qui ont fait une différence notable dans la santé de la collectivité.

S'ATTAQUER AUX AUTRES BUTS

La bande s'est également appliquée à trouver d'autres sources de financement et à utiliser le plan communautaire pour appuyer ses propositions. Grâce à une subvention du Programme d'aide à la remise en état des logements, elle a pu rénover trois logements d'aînés en y installant des mains courantes, des monte-escaliers et de nouvelles douches. En outre, il a également fallu répondre aux besoins en matière d'éducation et de formation. Ceci fut fait de diverses manières. Premièrement, grâce à un partenariat avec les Premières Nations voisines, la Bande a pu offrir un cours en médecine traditionnelle, gratuitement, à ses membres. Deuxièmement, avec une partie des revenus d'impôt, la bande a pu aider plusieurs membres à obtenir leur permis de conduire, et a supprimé de ce fait un important obstacle à l'emploi. La bande a également inclus des exigences en matière de formation dans son contrat avec le promoteur d'Eagle Landing, ce qui a permis aux membres de recevoir sur le tas une formation en construction.

Le chef David Jimmie est fier de ce que la collectivité a accompli et estime que la planification communautaire a joué un rôle clé dans cette réussite. Cela étant, il en attend encore plus de l'avenir et anticipe de réengager les membres dans un second volet de planification communautaire. Lorsque Squiala a lancé son premier volet de planification, les terres de réserve étaient vacantes, et Tammy Bartz était la seule employée. Il y a maintenant 15 employés, plusieurs nouvelles installations et plusieurs membres travaillent dans l'éducation postsecondaire. L'avenir s'annonce prometteur.

Tammy est très pratique quand il s'agit de la mise en œuvre. D'après elle, il faut définir le besoin, le projet ou le but; obtenir des renseignements de base sur l'état actuel des choses; trouver des fonds pour répondre aux besoins, et travailler. Mais chose plus importante encore, tout projet a besoin d'un champion. La participation des membres est essentielle à la réussite de la mise en œuvre du PCG.


Suivi et évaluation
Préplanification
MISE EN ŒUVRE
Planification

MISE EN OEUVRE
CONCRÉTISER LES CHOSES

Aperçu

- **Le moment est venu de mettre en œuvre le plan : mettre les idées en action.** La mise en œuvre signifie simplement mettre le plan en action en prenant les priorités (projets, politiques ou programmes) et en les transformant en résultats sur le terrain.
- **L'administration, y compris les gestionnaires et le personnel, participeront probablement à la coordination de la mise en œuvre du plan communautaire global.** Le chef et le conseil, avec l'appui des membres, pourraient superviser la mise en œuvre mais peuvent également souvent déléguer les tâches quotidiennes à un membre du personnel ou au champion du projet.
- **L'intervention d'un champion de projet est souvent l'une des meilleures façons de lancer un projet et de le mener à bien.** Un champion peut être un conseiller, un membre de la collectivité ou du personnel, ou toute personne passionnée par un projet ou pourvu des compétences (ou disposée à les acquérir) nécessaires pour assurer la réussite du projet.
- **Garder le plan présent à l'esprit de la collectivité.** Le champion de la planification, les membres de l'équipe de planification communautaire, les membres de la collectivité, le personnel et le conseil ont probablement investi des centaines d'heures de travail et participé à beaucoup de réunions. Vos plus grands atouts sont les membres de votre collectivité; faites en sorte qu'ils restent engagés lors de la mise en œuvre du plan grâce à de bonnes communications, à des comités consultatifs et à des groupes de concertation.
- **On s'attendra à ce que les choses s'améliorent – à ce qu'il y ait des retombées positives immédiates pour la collectivité ou à ce que des projets positifs démarrent rapidement.** Il est très important de bien gérer les attentes dès les premières étapes pour prévenir les désillusions ou les déceptions. À cette fin, il est utile de commencer avec quelques projets à lancement rapide pendant qu'on met au point tranquillement des projets à plus long terme.

« La mise en œuvre commence le jour où commence la planification. »
Gwen Phillips, Nation Ktunaxa

PROJECTS PROJETS À LANCEMENT RAPIDE

Les projets à lancement rapide sont de petits projets simples qui peuvent être mis en œuvre immédiatement avec peu ou pas de ressources. Ces petits projets suscitent de l'enthousiasme et créent une dynamique, et montrent à toute la collectivité que le processus de mise en œuvre du PCG a commencé et que leurs contributions se traduisent déjà par des changements. Cela renforce l'idée qu'il vaut la peine de s'engager!

Les critères suivants peuvent être utilisés pour définir des projets à lancement rapide :

1. Le projet est simple et facile à mettre en œuvre.
2. Le projet exige peu ou pas de ressources financières ou peut être réalisé avec des ressources dont votre collectivité dispose dans le cadre de son budget.
3. Il y a un champion de projet ou un groupe de bénévoles communautaires disponibles et désireux d'organiser et de mettre en œuvre le projet.
4. La collectivité est généralement favorable au projet.
5. Le projet n'exige pas de créer des postes ou peut être appuyé par le personnel existant sans compromettre les autres programmes et services.
6. Le projet peut être réalisé en quelques mois.

LA MISE EN OEUVRE : étape par étape

Étape 1 : Établir l'ordre de priorité des mesures (politiques, programmes et projets)

- **Déterminer ce qu'il faut faire en premier lieu.** Il existe de nombreux outils et des approches différentes qui peuvent être utilisés pour analyser les options, et pour vous aider à établir un consensus et à prendre des décisions collectives sur les priorités.
- **Les premières mesures à prendre** dépendent peut-être aussi du réalisme et du pragmatisme. Il faut déterminer les ressources dont vous disposez, ou que vous pouvez acquérir facilement, pour commencer au plus vite.
- **Critères fréquents pour établir les priorités :** impact, urgence, capacité, coût, risque et/ou soutien politique de la collectivité ainsi que du chef et du conseil.

Étape 2 : Définir l'équipe de gestion du projet

- **La définition et le recrutement d'une équipe de gestion du projet** contribue à susciter un appui général en faveur du projet et à faciliter l'engagement rapide des membres de la collectivité et du personnel. Ça peut également permettre au chef et au conseil ainsi qu'à l'administration de déléguer certaines responsabilités relatives aux projets.
- **Veiller à ce que l'équipe possède les capacités nécessaires** à la mise en œuvre du projet. En plus du champion et du personnel, il pourrait être nécessaire d'inclure des consultants et/ou des rédacteurs de demandes de subvention. Si la capacité nécessaire n'existe pas dans la collectivité, vous devrez peut-être envisager d'obtenir de la formation ou un soutien externe – ce qui peut être financé par des subventions ou par des prêts.

Étape 3 : Obtenir les approbations nécessaires et établir de bons plans de communications et de production de rapports

- **Commencez par acquérir une bonne compréhension de la consistance** du projet. Répondez à quelques questions de base. Quel est le projet? Pourquoi est il une priorité? Qui va le mettre en œuvre? Qui, dans la collectivité, bénéficiera du projet? Où le projet sera-t-il réalisé? Quel est l'échéancier du projet? Combien le projet va-t-il coûter? De quelles ressources avez-vous besoin? Plus les réponses seront détaillées, plus grandes

seront vos chances d'obtenir les approbations nécessaires pour vous mettre en marche.

- **L'importance de ce travail préparatoire est qu'il constitue le fondement** des rapports rédigés pour la collectivité, l'administration et le conseil. Il permet également de clarifier les ressources nécessaires, de cerner les lacunes, et de jeter les bases des propositions de financement.
- **Il existe une responsabilité de continuer à communiquer** avec les membres au sujet du plan et l'évolution de sa mise en œuvre. Prévoyez un lieu public où l'état d'avancement du projet peut être exposé. Créez un plan qui illustre le rôle que les membres peuvent jouer dans le projet.

Étape 4 : Déterminer les partenaires potentiels susceptibles d'appuyer le projet

- **Travailler avec des partenaires à la réalisation de projets est une excellente façon de partager les coûts,** d'obtenir un effet de levier pour lever des fonds, de développer les capacités, de renforcer les résultats, et d'équilibrer la charge de travail tout en partageant les retombées positives.
- **Partenariats internes :** identifiez les autres ministères susceptibles de contribuer au projet et envisagez de mettre les ressources en commun (p. ex., les projets de santé et d'activités récréatives pourraient être appuyés par le Centre de la jeunesse ainsi que par les groupes d'aînés).
- **Partenariats externes :** étudiez la possibilité de faire appel aux autres Premières Nations adjacentes qui pourraient être intéressées à collaborer sur certains projets (p. ex., le développement des compétences pour exploiter les possibilités d'actions régionales). Les gouvernements, les établissements d'enseignement, et/ou les organismes à but non lucratif, peuvent également jouer un rôle de soutien.

Étape 5 : Identifier le financement d'autres sources

- **Beaucoup de projets ont besoin de financement supplémentaire** dépassant les capacités du budget de votre Première Nation. La section ressources à la fin du présent guide dresse la liste d'un certain nombre de sources potentielles de financement pour appuyer votre projet.
- **À ce stade ci, il est bon de faire une analyse de toutes les ressources** dont vous disposez ou dont vous pourriez avoir besoin pour réaliser le projet – pas seulement les ressources financières, mais également humaines (capacités et compétences).
- **Ne vous inquiétez pas si le montant complet de votre première demande de financement n'est pas approuvé.** Apprenez à exploiter les effets de levier en utilisant les fonds déjà levés pour appuyer d'autres demandes. Une fois que vous aurez obtenu du financement initial, il est probable que d'autres organismes s'engageront financièrement, leur risque se trouvant maintenant réduit.

Penser différemment : Tous les projets n'ont pas besoin de financement

Une Première Nation, qui voulait trouver le moyen d'aider des enfants à se rendre à l'école en toute sécurité en traversant une route à forte circulation, avait beaucoup de difficultés à lever des fonds pour faire construire un pont pour piétons. Comme elle ne trouvait pas d'argent, elle a décidé d'adopter une approche complètement différente et a négocié avec le ministère des Routes, qui a fourni gratuitement un panneau d'arrêt pour passage pour piétons.

« Il n'y a pas de mise en œuvre quand il n'y a pas d'habilitation des membres de la collectivité. »

Andrew Moore, Nation T'Sou-ke

La mise en oeuvre exige souvent davantage de planification

Au cours de l'étape de la mise en œuvre, davantage de planification pourrait être nécessaire. Par exemple :

- Si le logement a été défini comme une priorité, l'étape suivante pourrait consister à élaborer une stratégie et un plan de logement à long terme.
- Il pourrait être nécessaire d'investir dans un plan approfondi d'utilisation des terres ou de mettre à jour le plan de développement matériel, avant de passer à la mise en œuvre des projets à grande échelle.
- Si le renforcement des langues traditionnelles est important pour vous, vous devriez peut-être adopter une approche précise sur la façon d'engager les enfants, les jeunes, les adultes et les aînés.
- Pour atteindre les objectifs de développement économique, il vous faudra peut-être planifier davantage pour définir et évaluer les possibilités d'action, faire un inventaire de vos compétences ou réaliser une analyse environnementale ou une analyse de situation.

Tous ces plans devraient refléter la vision communautaire et aller dans le sens des buts et objectifs généraux du RPG. Tout ce travail et toute cette planification conduiront à la réussite de la mise en œuvre!

Étape 6 : Créer les plans de travail, les budgets, les études de faisabilité et les plans d'affaires

- Il est probable que vous demanderez à votre collectivité, à votre chef et conseil, à vos partenaires, à vos bailleurs de fonds et à vos banques de participer et de courir un beau risque avec votre projet. Vous devrez donc être prêt à démontrer dès les premières étapes que votre projet est un investissement sûr de temps et d'argent. Vous pouvez atteindre ce résultat avec ce qui suit :
  - des études de faisabilité qui montrent que le projet fonctionnera;
  - des plans d'affaires qui montrent que le projet est financièrement viable;
  - des plans de travail contenant des détails concrets et des échéanciers précis des activités jusqu'à la fin de la mise en œuvre; et/ou
  - des budgets faisant état des coûts d'immobilisation et de fonctionnement.

Étape 7 : Gestion du projet

- Lorsque toutes les étapes ci dessus sont achevées (c. à d. que vous disposez du financement, que les études sont approuvées, que la collectivité a donné son accord et qu'une équipe de gestion de projet est en place), vous êtes probablement prêts à démarrer. De grands projets d'immobilisation et des programmes pluriannuels exigeront souvent des gestionnaires de projet et des consultants spécialisés, la gestion et le suivi quotidien professionnel du projet revêtant une importance cruciale à cette étape. Il est important de tenir des réunions régulières sur l'état d'avancement du projet avec l'équipe de gestion, les consultants et les partenaires.
- Une attention spéciale doit être portée à ce qui suit :
  - **Contrôle des coûts :** veiller à ce que le projet respecte le budget et à ce que le flux de trésorerie soit suffisant pour payer les factures rapidement.
  - **Calendrier :** vérifier que chacun respecte les échéanciers qu'il s'est engagé à respecter.
  - **Modifications de projet :** essayer d'anticiper les difficultés (p. ex., les mauvaises conditions météorologiques), les retards (p. ex., les pénuries d'approvisionnement) et les coûts inattendus (p. ex., des conditions inusitées dans le sol).
  - **Contrôle de la qualité :** surveiller constamment la qualité des travaux. Ne supposez pas que les consultants et les entrepreneurs font nécessairement du travail de qualité : vérifier ce qu'ils font
  - **Rapports :** faire des rapports d'avancement à l'intention de la bande (à l'interne) et à l'intention des partenaires et des bailleurs de fonds (à l'externe).

- N'oubliez pas de consulter l'administration, le chef et le conseil et, si nécessaire, les bailleurs de fonds, avant d'approuver des changements importants aux coûts, à l'échéancier, à la nature ou à la qualité des travaux.

Étape 8 : Tirer les leçons, définir les meilleures pratiques et célébrer!

Au fur et à mesure que les activités et projets sont mis en œuvre, il est important de faire rapport régulièrement à la collectivité et aux dirigeants sur les progrès accomplis et sur la façon dont les projets bénéficient à la collectivité, y compris :

- **Les leçons tirées :** apprendre des erreurs et des réussites. Qu'est ce qui a fonctionné, qu'est ce qui n'a pas fonctionné, et pourquoi?
- **Meilleures pratiques :** réinjecter les acquis dans le cycle de planification. Comment pourrez-vous améliorer le processus de mise en œuvre la prochaine fois?
- **Célébrer** – souvent! N'oubliez pas de célébrer vos réussites. Inviter toute la collectivité à se joindre à vous – après tout, elle était là au début du cycle de planification et mérite de voir les résultats du travail collectif. Les célébrations sont une façon de rendre hommage aux efforts accomplis et de prendre acte de la réussite et d'encourager la collectivité à passer à des projets plus ambitieux.

Étape 9 : Exploiter au maximum la formation communautaire, le mentorat, le développement des capacités et l'emploi

Beaucoup de Premières Nations voient dans les nouveaux projets une occasion de développer les capacités, d'offrir de la formation et du mentorat, et d'attirer des ressources dans la collectivité, y compris des emplois.

- Les écoles, les collèges et les universités sont souvent désireuses d'établir des partenariats avec les Premières Nations et d'aider les membres individuels à obtenir de la formation et des certificats dans des domaines de nature à aider leurs collectivités à atteindre leurs buts.
- Si des consultants ou des entrepreneurs externes deviennent nécessaires, il faut les encourager à inclure la formation, le développement des capacités et les possibilités d'emploi pour les membres de votre collectivité dans leur travail.
- Lorsqu'elles négocient des parternariats avec les entreprises, les Premières Nations peuvent demander de la formation, des emplois et des marchés.

« Chaque membre de la collectivité a la responsabilité d'insuffler la vie à ce plan. »

Vickie Thomas, ?aqam

Gestion des risques

Essayer d'anticiper les difficultés qui pourraient survenir à telle ou telle étape de votre projet :

- Que se passera-t-il si les coûts augmentent? Quelle est votre position de repli? Quel est le plan B? Si nécessaire, pouvez-vous réduire la taille du projet sans l'abandonner?
- Que se passera-t-il si le chef et le conseil et/ou l'administration change pendant la réalisation du projet?
- Tenir compte des autres facteurs externes qui pourraient influer sur le projet (p. ex., est ce que la météo d'hiver pourrait influer sur le calendrier du projet de construction?).

Le fait de garantir la participation de la collectivité dans l'établissement des priorités permettra d'éviter que certaines parties de la collectivité retirent son appui aux projets aux étapes ultérieures cruciales.

Principales leçons tirées

- **N'attendez pas que le plan soit fini pour commencer la mise en œuvre.** Attaquez-vous à la mise en œuvre du plan rapidement et souvent à chaque étape du processus de planification. De petits projets, ou des projets à lancement rapide, sont une excellente façon de créer de l'enthousiasme et un élan, et de mettre le plan en action très tôt dans le processus de planification.
- **Trouver des façons créatrices de communiquer le plan communautaire global achevé.** Votre plan, une fois achevé, sera peut-être un document assez long, ce qui pourrait décourager les gens de le lire. Il faut alors créer un résumé, préparer des présentations PowerPoint, des affiches ou des vidéos d'information, qui contribueront à communiquer le plan d'une façon agréable et informative pour des publics différents
- **Établir l'ordre de priorité des projets et des mesures à prendre.** Établir l'ordre de priorité des projets, des programmes et des politiques en utilisant des critères de décision tels que la faisabilité, la capacité, le coût, le risque et l'échéancier, est absolument essentiel à la réussite de la mise en œuvre.
- **Changer la structure de gouvernance pour appuyer la mise en œuvre.** Beaucoup de collectivités ont découvert qu'une fois que la vision et les priorités ont été définies, il est nécessaire de changer les responsabilités et la structure de gouvernance pour faciliter la mise en œuvre. Que se passera-t-il si le développement des aptitudes linguistiques est défini come une priorité, mais qu'il n'y a pas de personnel ni de comité dans la structure administrative pour se charger de ce genre d'initiatives?
- **Transformer les buts et objectifs de cinq à dix ans en plans de travail annuels.** Le travail de mise en œuvre du plan sera la responsabilité de l'administrateur de la bande et des gestionnaires départementaux. Diviser les activités à long terme en petites unités plus faciles à gérer et incluez les dans les plans de travail annuels pour que des gestionnaires précis s'en chargent et fassent ce rapport chaque année
- **La mise en œuvre exige davantage de planification.** Par exemple, si le logement a été défini comme une priorité, la prochaine étape pourrait être l'élaboration d'une stratégie et d'un plan de logement à long terme. Ou bien, il pourrait être utile d'investir dans un plan détaillé d'aménagement des terres ou de mettre à jour le plan de développement matériel pour atteindre les buts et objectifs généraux du PCG.
- **Communiquer et célébrer!** Il est facile de se laisser si bien absorber par le travail de mise en œuvre qu'on oublie de communiquer et de célébrer les réussites et les accomplissements avec les membres de la collectivité!

Motiver activement

BANDE INDIENNE D'ADAMS LAKE

La Bande indienne d'Adams Lake est parvenue à capter l'imagination des membres de la collectivité, comme le montre son logo de PCG, qui a été choisi à la suite d'un concours communautaire. Le logo incorpore quatre couleurs qui symbolisent la fierté, l'unité, la force et la guérison, et représente une simple roue médicinale avec des flammes de quatre couleurs qui explosent dans les quatre directions. Le logo est reproduit sur des vestes, des tee-shirts et des articles de papeterie. Le logo et le sigle servent à rappeler constamment que la détermination de toute la collectivité soutient le plan, en créant un changement positif tout en protégeant les valeurs culturelles.

Continuer à construire sur le PCG

PREMIÈRE NATION SIMPCW

La Première Nation Simpcw a commencé ses activités de planification en 1989 et ne s'est jamais arrêtée depuis. De 2006 à 2010, le chef et le conseil, l'administration, les aînés, les jeunes, les responsables scolaires et les membres de la collectivité ont travaillé à l'élaboration d'un plan communautaire global. Un résumé interne du plan a été publié et distribué dans la collectivité. Mais celle ci ne s'est pas arrêtée là. Simpcw continue d'organiser des séances de planification communautaire facilitées auxquelles les membres sont invités à participer pour examiner les réalisations et s'exprimer sur les besoins et les stratégies de développement communautaire pour l'avenir.

LA MISE EN ŒUVRE : outils

La section outils du présent guide contient des outils pratiques et des tableaux qui peuvent être utiles pendant l'étape de la mise en œuvre :

Outil 14 : Établir un budget (page 101)
Outil permettant de déterminer et de quantifier les ressources nécessaires aux projets et aux activités

Outil 15 : Liste de vérification de la gestion budgétaire (page 103)
Outil servant à suivre et à déclarer la façon dont les fonds sont dépensés

Outil 16 : Inventaire de mise en œuvre du projet (page 104)
Un outil permettant de décrire les objectifs et la consistance d'un projet

Outil 17 : Échéancier du projet (diagramme en barres) (page 105)
Un échantillon d'échéancier de mise en œuvre d'un projet

Outil 18 : Plan de travail sur le projet (page 106)
Un outil permettant de mieux décrire les objectifs et la consistance d'un projet

Outil 19 : Outil d'analyse des décisions (page 107)
Un outil permettant d'établir l'ordre de priorité des projets, des politiques et des programmes

Élargir la portée d'un PCG
NATION T'SOU-KE

Blottie à l'extrémité sud de l'Île de Vancouver, cette Première Nation petite mais ambitieuse ose voir grand. La Nation T'Sou ke a commencé le processus de planification communautaire global avec le désir d'unifier toute la collectivité derrière une vision susceptible de la conduire à l'autosuffisance.

ENGAGER LA COLLECTIVITÉ

Sous la direction du chef et du conseil ainsi que du facilitateur de la planification, Andrew Moore, la collectivité s'est lancée dans un effort de planification de trois ans. Andrew, un architecte par formation, comprend que quand vous construisez un bâtiment, vous avez besoin de fondations. Il a abordé la planification dans le même esprit. « Vous devez creuser profondément dans la collectivité pour jeter les fondements des grands projets. » Il est très important d'établir une vision collective et de recueillir un consensus le plus vite possible.

La Nation T'Sou ke a compris que la planification était un processus et que le plan continuerait d'évoluer. En conséquence, elle a intitulé son plan VIP : Vision in Progress for Very Important People. L'équipe de planification s'est réunie toutes les trois semaines dans le hall de la bande et a donné régulièrement des présentations à tous les membres lors des réunions générales. La Nation T'Sou ke a pour politique d'inclure tout le monde : « Si les membres ne viennent pas à nous, nous allons à eux. »

DÉVELOPPER UNE VISION COLLECTIVE

Au fur et à mesure qu'ils rencontraient les jeunes, les aînés, les familles, les dirigeants et les employés, le thème récurrent de la durabilité a commencé à ressortir. Ce thème était compatible avec les valeurs traditionnelles des Premières Nations, le respect de la terre-mère, de toutes les créatures vivantes et des éléments : le soleil, le vent et la mer. En adoptant ces valeurs, la collectivité a pensé qu'elle pourrait évoluer vers un mode de vie plus viable pour les générations à venir.

Pour incorporer l'objectif global de durabilité, la Nation T'Sou ke a élargi son horizon de planification de 20 à 100 ans pour inclure les sept prochaines générations. Les membres ont commencé en posant la question de savoir quel genre de collectivité ils voulaient créer et laisser derrière eux jusqu'à septième génération. Cela a conduit à définir quatre grands objectifs autour desquels le plan s'est articulé. Ils ont appelé ces objectifs les quatre piliers de la durabilité : autonomie énergique, autosuffisance alimentaire, renaissance culturelle et développement économique durable.

ÉTABLIR DES PARTENARIATS DE FINANCEMENT

Pour réaliser sa volonté d'autonomie énergétique, la Nation T'Sou ke est parvenue à obtenir du financement du Fonds d'énergie propre innovateur du ministère de l'Énergie et des Mines de la Colombie-Britannique. En invoquant leur plan communautaire global, les T'Sou ke ont demandé des fonds pour installer des systèmes solaires de chauffage d'eau chaude à domicile et ont proposé de construire l'un des plus importants systèmes photovoltaïques (créant de l'électricité à partir du soleil) en Colombie-Britannique. Cette initiative s'est rapidement étendue à toute une série de projets connexes qui ont permis de réaliser les objectifs du plan communautaire.

DÉVELOPPER LES CAPACITÉS ET CRÉER DES POSSIBILITÉS D'EMPLOI

La Nation T'Sou ke a veillé à ce que la compagnie embauchée pour installer les systèmes photovoltaïques et de chauffage solaire de l'eau chaude se charge de former les membres de la bande pour faire le travail nécessaire. En conséquence, les objectifs d'emploi et de formation ont été atteints et plusieurs membres de la bande sont maintenant employés à temps plein dans l'installation des systèmes électriques solaires.

Depuis que le projet a été réalisé, la Nation T'Sou ke est maintenant la collectivité la plus « solaire » au Canada et elle se prépare à vendre son électricité au réseau électrique sur les 70 prochaines années. Son prochain but est d'aider les autres Premières Nations à développer les technologies énergétiques renouvelables dans les réserves éloignées qui, à l'heure actuelle, utilisent des génératrices diesel. Ce projet a également incité les jeunes à lancer le T'Sou ke Smart Energy Group, qui encourage les membres de la collectivité, les écoles locales et les Premières Nations à conserver l'énergie au moyen d'initiatives mises en œuvre par des jeunes locaux.

ENGAGER LES CHAMPIONS DE LA COLLECTIVITÉ

La collectivité a planté un petit jardin pour atteindre son objectif d'autosuffisance alimentaire. Sous la direction de Christine George, membre de la collectivité et champion du projet, le jardin est devenu une grande serre qui produit des aliments pour des événements spéciaux pour toute la collectivité. La serre Lady Bug produit les aliments consommés lors d'un repas communautaire hebdomadaire et sert de local à un « banquet 10 milles » et un « repas zéro mille » préparés uniquement avec des ingrédients provenant du territoire traditionnel de la Nation T'Sou ke.

Ces banquets sont utilisés comme occasion d'enseigner aux jeunes les aliments et les pratiques de collecte traditionnels. Christine a également établi un partenariat avec d'autres initiatives de jardinage communautaire dans la ville adjacente de Sooke, contribuant à faire de l'autosuffisance alimentaire un objectif pour toute la région.

SAISIR L'OCCASION DE LANCER DES PROJETS PLUS AMBITIEUX

Le projet solaire a conduit à un projet d'installation de 1 000 toits solaires d'une valeur de 12 millions de dollars dans une municipalité voisine, ainsi qu'à un projet de construction d'une serre commerciale de quatre acres de 3 millions de dollars. Une fois terminée, la serre fournira 30 emplois à temps plein aux membres de la bande et permettra d'améliorer la sécurité alimentaire de toute la région.

Selon Andrew, « sans les petits projets à mise en train rapide, les gros projets ne se seraient jamais réalisés. L'action entraîne l'action, et la réussite la réussite. » Dès les premières étapes de la mise en œuvre, il est important d'exploiter les possibilités qui se présentent et de permettre au processus de planification de s'étendre. En pratique, le processus de planification n'est pas une simple succession d'étapes. Il est organique et parfois exigeant. Si on le gère comme il faut, le processus peut se développer de façon à inclure des projets plus importants et plus ambitieux et à répondre aux besoins des membres pour que la collectivité soit saine et durable sur plusieurs générations à venir.

Linda Bristol, une aînée des T'Sou ke, qui participe au processus de PCG depuis le début, est maintenant une championne active du programme artistique et culturel de la collectivité. Elle souligne que beaucoup de ressources nécessaires pour planifier et mettre en œuvre efficacement

résident parmi les membres de la bande. « Beaucoup de membres sont passionnés par la création d'un meilleur avenir pour leur collectivité. Il faut encourager les champions et les aider en leur fournissant des ressources, en développant leurs capacités et en les formant. Si vous avez les gens qu'il faut et le processus qu'il faut, les projets qu'il faut s'ensuivront. »

Projets à mise en train rapide

BANDE INDIENNE DE PENTICTON

La Bande indienne de Penticton attendait avec impatience de se mettre au travail sur son processus de planification communautaire globale. Les membres étaient fatigués du statu quo, et le chef Jonathan Kruger a vu dans la planification communautaire globale une possibilité de changement. La collectivité avait précisément besoin de créer un rêve et une vision d'avenir. Le moment était venu de tourner la page.

La collectivité a ouvert le processus de planification communautaire globale sous la direction d'Elaine Alec et d'Anona Kampe. Avec l'appui du chef, ces deux travailleuses infatigables ont entrepris d'organiser des réunions, de discuter avec les membres et d'assister à tous les événements communautaires, même sans rapport avec le PCG.

Au fur et à mesure que le processus a pris forme, les membres ont commencé à s'ouvrir sur leurs désirs, leurs espérances, leurs rêves et leurs idées sur la façon d'améliorer la collectivité. Les aînés voulaient parler la langue traditionnelle et en entendre parler, la collectivité voulait se réunir autour de choses positives plutôt que de tragédies, et tout le monde a convenu qu'il était temps de nommer les rues et d'installer des panneaux routiers.

Au fur et à mesure que les réunions se poursuivaient, il est devenu évident que plusieurs projets pourraient être mis en œuvre avec l'aide de bénévoles, en peu de temps et avec très peu de planification et de ressources. Ces projets à mise en train rapide ont été immédiatement mis en œuvre et ont donné au PCG un élan et de la crédibilité.

LA NOSTALGIE DU LANGAGE

La revitalisation de la culture et de la langue était une priorité pour la collectivité. Les aînés voulaient de nouveau entendre leur langue et voulaient que les jeunes l'apprennent. Lors d'une réunion de planification, on recommanda que la langue traditionnelle soit utilisée pour ouvrir toutes les réunions communautaires. L'équipe de planification a pris sur elle-même de veiller à ce que cela se fasse. Cela n'exigeait aucune ressource supplémentaire, ni aucun effort de planification particulier. Cela exigeait simplement la volonté de changement.

LE PROJET 9-1-1

Lors d'une réunion de planification, une aînée a mentionné que son mari s'était trouvé récemment dans une situation d'urgence médicale, et que l'ambulance qui devait le transporter n'a pu trouver leur logement parce qu'il n'y avait pas de panneaux routiers. Les membres connaissaient les points de repère et les domiciles les uns des autres, si bien qu'on n'avait jamais senti le besoin de panneaux routiers. Cependant, les gens de l'extérieur n'avaient pas cette connaissance. En conséquence, les membres de la collectivité ont exprimé le désir de nommer les rues et d'installer des panneaux routiers.

On a recueilli auprès des aînés un historique détaillé de chaque secteur et des rues. Les rues reçurent des noms de plantes et d'animaux dans la langue traditionnelle. Puis, après que la collectivité ait recueilli un petit fonds de financement, des panneaux dans la langue traditionnelle ont été installés. Ce projet n'a pris qu'un an à réaliser, et la chose fut faite en conjonction avec le processus de planification communautaire.

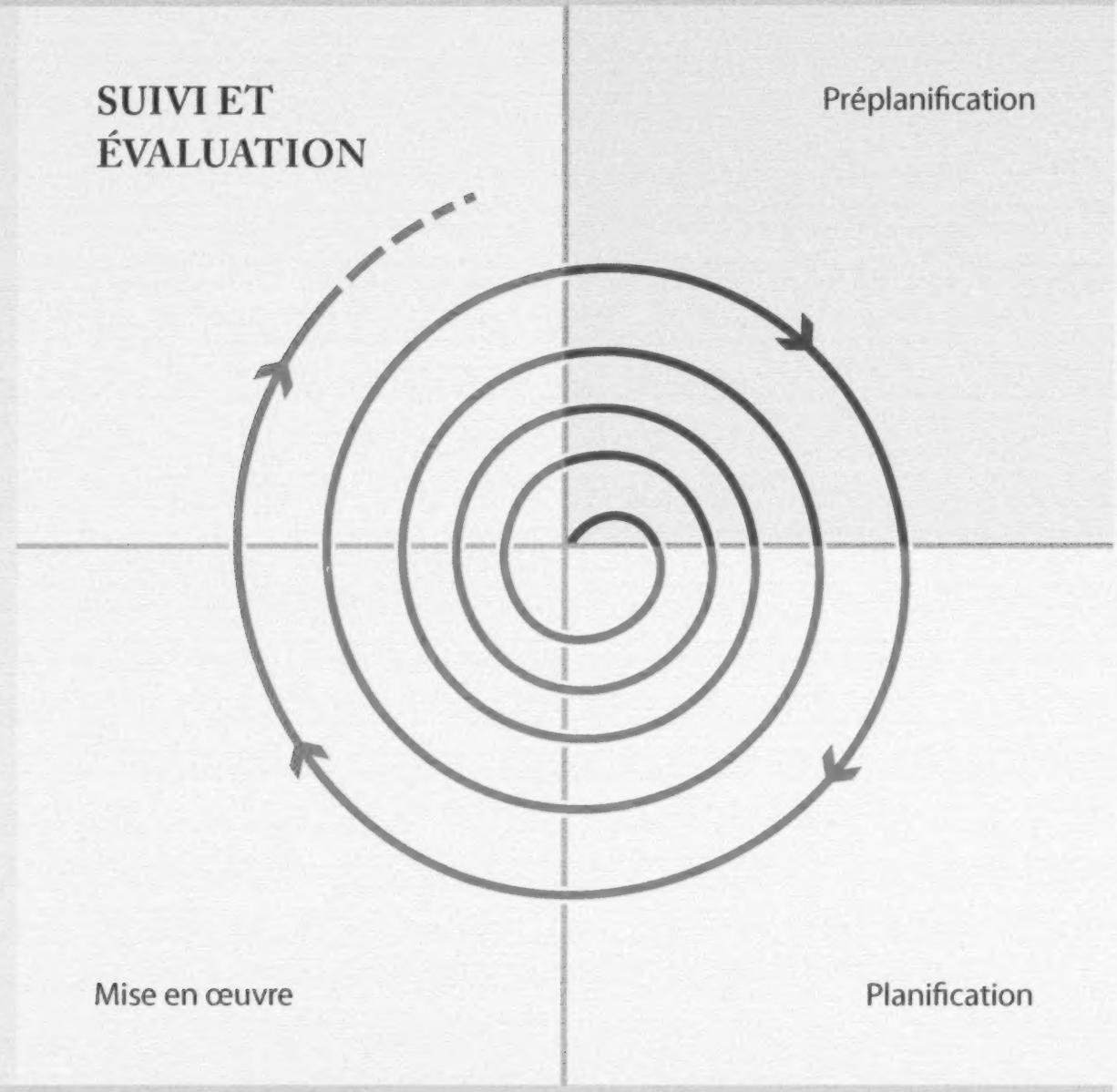
SE RÉUNIR POUR UNE BONNE RAISON

L'un des thèmes récurrents du processus de planification était le désir, par la collectivité, de se réunir pour des raisons positives. Trop souvent, elle se réunissait pour cause de deuil ou de crise. Ceci a conduit à l'organisation de Gathering for a Purpose. Des bénévoles ont pris les devants en organisant une activité de fin de semaine permettant aux membres de se réunir pour battre le tambour, chanter, rire, se rendre visite les uns les autres, prier, manger et apprendre. Lors de ces rencontres, les aînés transmettent et racontent des histoires, les enfants jouent, des jeux de bâton sont organisés et on chante. Il suffisait de lancer l'idée, et elle a été réalisée entièrement par des bénévoles.

LE PROJET DE PANNEAUX D'AFFICHAGE

Alors que le processus de planification communautaire entrait dans sa troisième année, les membres de la collectivité ont exprimé des préoccupations quant à l'influence négative de la drogue et de l'alcool dans la réserve. Ils ont donc organisé une série de réunions stratégiques sur le problème de la drogue. Après des discussions approfondies, ils ont décidé, plutôt que de se concentrer sur les éléments négatifs, de faire la promotion des éléments positifs dans la bande indienne de Penticton.

Les membres ont décidé de dresser une série de panneaux d'affichage dans toute la collectivité pour rappeler les enseignements positifs de leur peuple. La mise en œuvre du projet a été simple. Un comité a sélectionné des photographies d'archive et a décidé des slogans. Le thème « Honorer les enseignements de nos aînés » a été adopté pour le projet. Les panneaux ont été payés par le ministère de la Santé qui dispose de fonds pour promouvoir des modes de vie sains. Du début à la fin, ce projet n'a pris que six mois à réaliser et était entièrement dirigé par des membres de la collectivité. Maintenant, lorsque les membres et les visiteurs traversent la réserve, ils sont inspirés par la sagesse des aînés. Anona est particulièrement fière de ce projet. « Il a fait l'unité de la collectivité et les membres eux-mêmes apparaissent sur les panneaux, où tout le monde peut les voir. »


SUIVI ET
ÉVALUATION
Préplanification
Mise en œuvre
Planification

SUIVI ET ÉVALUATION
EST-CE-QUE NOUS PROGRESSONS?

Aperçu

Le suivi et l'évaluation de la planification communautaire globale vous permettent de déterminer si la mise en œuvre des politiques, des programmes et des projets connexes entraîne les répercussions souhaitées. Il s'agit d'un processus continu qui vous aide à apprendre de vos efforts et à être réceptif aux changements.

- **L'étape du suivi et de l'évaluation est nécessaire pour :**
  - s'assurer que la collectivité bénéficie des projets,
  - évaluer la mesure dans laquelle le plan communautaire global est mis en œuvre,
  - apporter au plan les revisions nécessaires pour qu'il reste pertinent,
  - adapter le plan aux changements externes et internes de façon à ce qu'il reste un document vivant, et
  - entretenir l'intérêt de la collectivité et la tenir informée des résultats de la planification communautaire globale.
- **Les membres de la collectivité doivent être associés** au processus d'évaluation de la mise en oeuvre et des résultats du plan. La participation continue de la collectivité est nécessaire pour soutenir le processus et encourager les membres à investir dans le plan en vue de résultats.
- **La participation continue de la collectivité permet :**
  - de soutenir la dynamique de la planification,
  - de faire en sorte que la planification reste très présente dans les esprits,
  - de faire en sorte que le plan communautaire global reste applicable à la collectivité,
  - d'entretenir l'intérêt actif des dirigeants pour la planification et la mise en oeuvre,
  - de créer une culture administrative qui soit réceptive aux besoins de la collectivité
  - de créer une culture communautaire de pensée stratégique et de vision à long terme.

INCORPORER LES LEÇONS TIRÉES

Les informations recueillies lors des activités de contrôle et d'évaluation vous permettent d'intégrer les leçons tirées dans la phase suivante de planification et de prise de décisions. Qu'est ce qui s'est bien passé, qu'est ce qui s'est mal passé? La PCG est un processus qui continuera d'évoluer au fur et à mesure que votre collectivité construit sur la base de ses expériences antérieures.

Réviser et mettre à jour la PCG

Il est essentiel d'avoir un processus permettant de réviser et de mettre à jour le plan au fur et à mesure que les circonstances changent et que les leçons sont tirées. C'est la seule façon de faire en sorte que le plan reste pertinent et utile pour la collectivité.

- **La détermination de qui sera responsable du suivi et de l'évaluation du PCG** est d'une importance capitale. Si la persoone ou le comité chargé de cette responsabilité ne sont pas à la hauteur de la situation, il y a des chances que le PCG finisse sur une étagère. Cette responsabilité peut être confiée à un conseil, une administration ou un comité de mise en oeuvre. Les personnes et les groupes chargés des activités de mise en oeuvre devront en outre faire rapport sur l'état d'avancement et partager les leçons tirées.
- Conformément au processus communautaire de suivi et d'évaluation énoncé dans la stratégie de mise en œuvre du plan, **l'équipe de planification fera des évaluations régulières** (tous les ans, par exemple). L'équipe de planification peut également organiser des réunions périodiques pendant l'année pour juger de l'état d'avancement de la mise en œuvre.

SUIVI ET ÉVALUATION : étape par étape

Étape 1 : Analyser les résultats

L'analyse aide à comprendre les progrès accomplis et les difficultés rencontrées pendant la mise en œuvre.

Pour évaluer les résultats du plan, le comité de mise en œuvre doit :

- examiner les rapports de projet, et
- analyser le degré d'avancement de la mise en œuvre du projet en fonction des plans de travail annuels, des critères d'évaluation et des indicateurs de succès en parlant avec les gens responsables de la mise en œuvre du projet ou participant à celle ci, et en recueillant les points de vue des membres de la collectivité.

Les questions à poser pour réaliser cette analyse pourraient être les suivantes :

- Quel progrès avons-nous fait par rapport à nos buts et objectifs?
- Les résultats sont-ils à la hauteur des indicateurs de succès que nous avons définis pour chaque partie de notre plan de travail?
- Les enjeux sont-ils abordés efficacement?
- La vision est-elle réalisée?
- Les buts et les objectifs sont-ils réalisés?
- Qu'est-ce qui change dans la collectivité, et pourquoi?
- Quelles améliorations peuvent être faites?

Tout en réalisant le suivi et l'évaluation, garder les principes suivants en tête :

- **Être constructif et objectif.** N'attaquez pas les efforts des autres – l'évaluation est un outil pour améliorer.
- **Rester proactif.** Tenter d'anticiper les problèmes et les questions lors de la phase de la mise en œuvre avant qu'ils se produisent.
- **Favoriser l'inclusion.** Veiller à ce que chacun, y compris le personnel et les membres de la collectivité, se sente accueilli et offre des suggestions et des idées d'amélioration. Tenir compte de toutes les opinions.
- **Être comptable et responsable envers la collectivité.** Le processus d'évaluation, y compris les rapports et les mises à jour, doit être accessible à tous les membres de la collectivité.

Indicateurs

Pour savoir où vous en êtes, et, chose plus importante, si vous êtes arrivé là où vous vouliez arriver, vous devez créer des indicateurs. Les indicateurs sont une façon de mesurer le rendement ou la réussite d'un objectif ou d'une activité. Par exemple, pour atteindre l'objectif d'augmentation du nombre de diplômés de niveau secondaire, un programme de tutorat à l'intention des étudiants du secondaire pourrait être créé. Dans cette hypothèse, un indicateur pourrait être 1) l'augmentation des inscriptions au programme de tutorat, 2) l'amélioration des notes des élèves du secondaire, et/ou 3) l'augmentation du nombre de diplômés du secondaire.

Base de référence

Une base de référence permet de définir la situation actuelle de ce que vous mesurez. Par exemple, si vous voulez mesurer l'augmentation du nombre de diplômés du secondaire, vous devez déterminer quel est le nombre actuel – le niveau de référence – de diplômés. Chaque année, vous mesurez les progrès accomplis en fonction de cette référence pour déterminer si les chiffres augmentent.

Plans de travail annuels

La plupart des organisations, qu'elles soient grandes, petites ou moyennes, font du travail de planification annuelle. La meilleure façon de faire en sorte que les buts de la PCG soient atteints est d'établir un lien entre les buts et les plans de travail annuels de l'administration de votre collectivité. L'établissement d'un lien entre les objectifs et les projets, les échéanciers et les responsables précis est essentiel au contrôle des progrès accomplis dans la mise en œuvre du plan.

?aqam a intégré les buts de son plan stratégique communautaire dans les plans de travail annuels de chaque ministère et membre du personnel.

?aqam s'est engagé à produire un rapport annuel qui décrit en détail les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs énoncés dans le plan. Lorsqu'elle présente son rapport annuel, l'administration organise une célébration communautaire et dresse un tipi dont chaque pilier représente un secteur différent du plan. Le rapport et la célébration annuelle font maintenant partie de la façon dont ?aqam veille à ce que son processus soit transparent et inclusif de chacun dans la collectivité.

Étape 2 : Examiner et recommander

Après avoir analysé les résultats du plan, le comité de mise en œuvre doit élaborer un rapport à l'intention de la direction et de la collectivité, rapport résumant les résultats de son évaluation et désignant les réussites et les difficultés.

Ce rapport comprendra probablement des recommandations d'amélioration et d'ajustement ou des révisions au plan communautaire global ou à la stratégie de mise en œuvre.

Envisager de faire des rapports de rendement annuels à l'intention de la collectivité pour démontrer et célébrer les réalisations.

Étape 3 : Réviser et mettre à jour

Des révisions mineures et des mises à jour du plan communautaire global et de la stratégie de mise en œuvre peuvent être faites selon les recommandations de l'équipe de mise en œuvre, avec l'apport de la collectivité. Cependant, de temps à autre, il faudra probablement réviser le plan en profondeur car les circonstances externes et internes ainsi que les influences changent.

Une révision et une mise en œuvre du plan pourraient s'imposer si :

- Au cours du processus d'évaluation, la collectivité indique que le plan communautaire global ne reflète plus ses buts et ses objectifs,
- Un événement important se produit, qui introduit toute une série de nouvelles préoccupations et questions, par exemple la conclusion d'un traité ou l'apparition de nouvelles possibilités rendues possibles par de nouvelles initiatives de gouvernement à gouvernement,
- La stratégie de mise en œuvre vient à expiration
- Cela fait au moins 10 ans que la collectivité a refondu le plan communautaire global.

Si l'on décide d'un réexamen en profondeur, la collectivité passera de nouveau par les quatre étapes du cycle de planification. Mais cette fois ci, le processus sera sans doute beaucoup plus rapide que la première fois, les éléments de base étant déjà fixés, l'expérience de planification étant acquise, et les processus de mise en œuvre étant déjà en place.

Étape 4 : Faire connaître et célébrer les réalisations de votre collectivité

La planification communautaire globale est un processus continu, mais prenez le temps de réfléchir sur la signification de cet événement dans votre cheminement sur la voie de la planification. Votre collectivité a travaillé dur pour déterminer quel doit être son avenir et a obtenu des résultats importants en cours de route. Cette réussite est due à la participation continue des membres au processus de planification, et au dévouement de l'équipe de planification, de l'administration et des leaders lors du processus de mise en œuvre.

Pour tirer partie de vos réalisations :

- Organisez des célébrations annuelles au cours desquelles la collectivité revient sur les réalisations de l'année écoulée.
- N'oubliez pas de faire connaître les résultats de chaque projet, programme ou politique achevé par l'intermédiaire de votre site Web communautaire, groupe Facebook ou bulletin mensuel.
- Prenez beaucoup de photographies au cours de l'évolution d'un projet, car cela permet d'illustrer votre propos.
- Prenez note de tous les projets réalisés dans un relieur à feuilles mobiles – chaque fois que quelque chose est réalisé, le relieur prendra du volume!

Conseils sur la façon de noter les révisions et les mises à jour de votre PCG

- Lorsque vous apportez des révisions, utilisez des notes en bas de page pour préciser la date de révision et tout autre renseignement pertinent.
- Utiliser des relieurs à feuilles mobiles plutôt que des carnets pour pouvoir ajouter ou retrancher des pages si nécessaire.
- Plutôt que de numéroter les pages, numérotez les sections pour faciliter les révisions.
- Créer une copie du document dans un programme dont d'autres peuvent se servir pour le modifier.

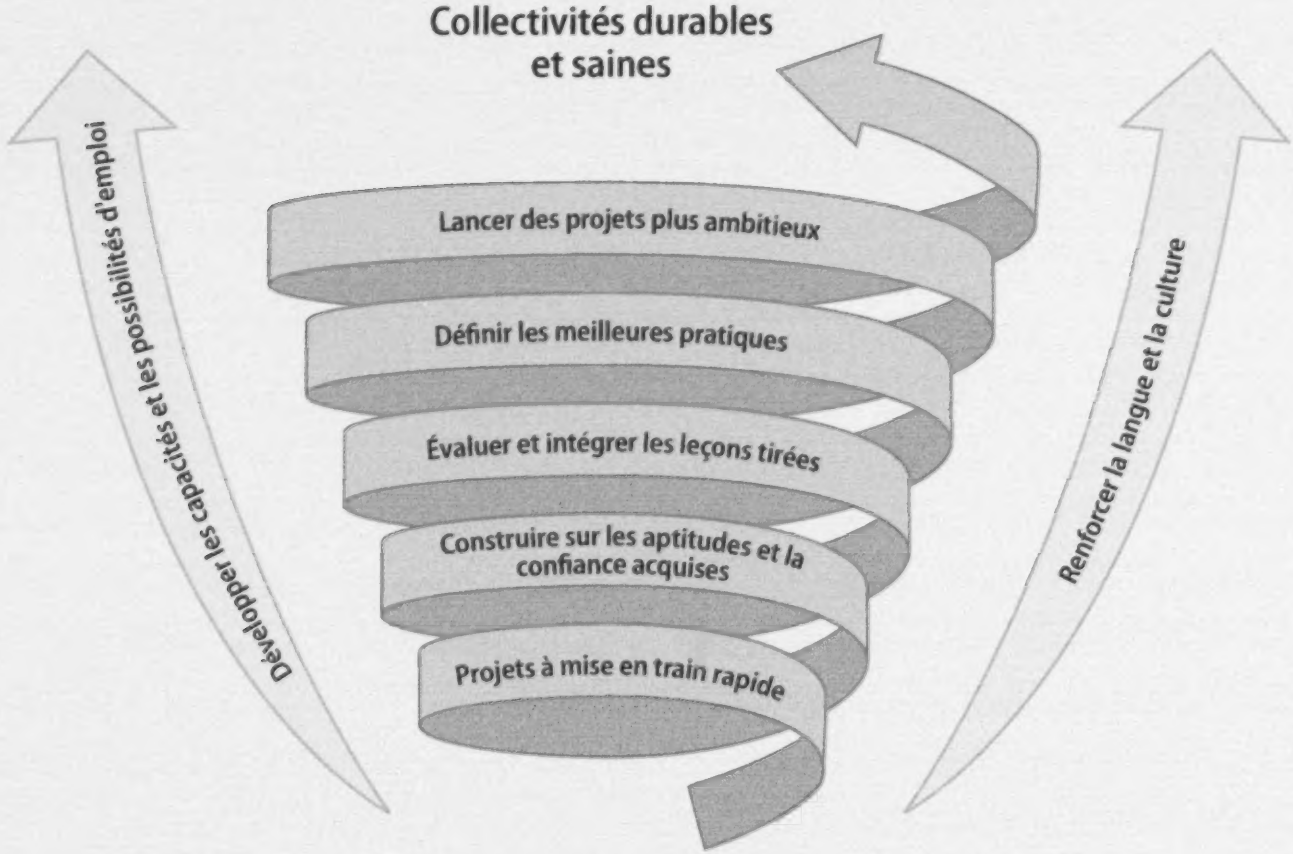
Entretenir le plan : réviser et mettre à jour le PCG

La planification communautaire globale est un processus dynamique qui évolue constamment et apporte de nouveaux avantages, et aide les collectivités à devenir saines et viables.

Le fait de faire participer la collectivité au processus de révision régulier du plan aide les membres à rester motivés et à acquérir les aptitudes, l'enthousiasme et la confiance nécessaires pour passer à des projets plus ambitieux.

- Rester fidèle à vos valeurs et traditions – laissez-les vous guider.
- Utiliser chaque occasion, lors du processus de PCG, de développer les compétences et de créer des possibilités de formation, de mentorat et d'emploi pour votre collectivité.
- Intégrer la langue, les arts et la culture dans toutes vos politiques, programmes et projets.
- Étudier la possibilité d'intégrer le développement économique dans vos projets – à court et à long terme
- Continuer de faire fond sur les réussites, en procurant des avantages à votre collectivité pour de nombreuses générations.

Construire les collectivités au moyen de la mise en œuvre



Spirale de mise en œuvre

SUIVI ET ÉVALUATION : outils

La section outils du présent guide contient des outils pratiques et des tableaux qui peuvent être utiles pendant l'étape du suivi et de l'évaluation :

Outil 5 : Comment et quand engager les membres de la collectivité (page 81)
Des techniques sur la façon de faire participer la collectivité au processus de planification

Outil 6 : Façons d'accroître la participation (page 83)
Des techniques supplémentaires pour stimuler encore davantage la participation de la collectivité

Outil 13 : Tableau de suivi des buts, des objectifs et des projets (page 99)
Un diagramme permettant de relever les buts, les objectifs et les projets/activités, d'établir un lien entre eux et d'en suivre l'évolution

Suivre et évaluer la mise en œuvre du plan à l'occasion d'un sondage communautaire

PREMIÈRE NATION DE MUSQUEAM

La Première Nation de Musqueam (PNM), située dans un territoire adjacent à la ville de Vancouver, est à l'avant-garde de la planification communautaire parmi les Premières Nations. Après près d'une décennie d'élaboration de toute une série de plans et de documents connexes, la collectivité a adopté son plan communautaire global intitulé Nous sommes un cœur et un esprit. Achevé en 2011, ce plan englobe les objectifs des membres et du Conseil, axés sur les buts généraux de l'autosuffisance, de l'autogouvernance et de la santé communautaire. La collectivité s'est lancée sur le chemin qui doit conduire à la réalisation de cette vision et a établi une approche minutieuse pour faire le suivi et l'évaluation de l'état d'avancement de la planification communautaire de la Première Nation de Musqueam.

VOIR AU-DELÀ DES INSTALLATIONS ET DES PROGRAMMES

Une visite rapide de la collectivité suffirait à montrer que la PNM est bien partie pour réaliser les objectifs de son plan communautaire. Un nouveau centre culturel, des terrains de sport et un centre récréatif flambant neuf font la fierté de la Première Nation. D'autres projets et programmes sont également mis en œuvre au fur et à mesure que le processus de planification se développe pour soutenir l'élan. Cependant, ce ne sont pas là les seules choses que le plan communautaire visait à réaliser – des installations neuves et des programmes ne font pas une collectivité; une collectivité, c'est d'abord et avant tout des gens. La PNM voulait faire en sorte que le plan communautaire fasse une différence dans la vie des membres, et pas seulement dans l'architecture. Pour mesurer les effets du plan à cet égard, il faut une stratégie à long terme de suivi et d'évaluation.

ÉTABLIR UNE RÉFÉRENCE DE BASE

Pour suivre et évaluer un plan, il faut établir une référence de base par rapport à laquelle on mesure les progrès, ou l'absence de progrès. Pour établir cette référence, la PNM a fait un sondage de la collectivité en 2008. Les renseignements recueillis grâce à ce sondage ont été utilisés pour créer le plan communautaire. Ces renseignements ont été combinés à des profils antérieurs pour établir une

base de référence permettant de déterminer où se situait la collectivité en termes de santé, d'emploi, de pratiques culturelles et autres indicateurs pertinents. Les noms des membres qui ont répondu au sondage ont fait l'objet d'un tirage au sort couronné par une remise de prix.

MESURER LES RÉPERCUSSIONS DU PLAN

En 2011, le plan a été élargi à un sondage communautaire détaillé de 120 questions. Ce recensement a permis de mesurer les points de vue des membres sur l'état d'avancement du plan et de recueillir des données sur les effets concrets de celui ci. Si les programmes, les projets et les nouvelles installations faisaient une différence, cela se traduisait dans les faits par des résultats positifs dans les indicateurs de la santé, du bien-être social et de la prospérité économique.

La PNM a travaillé en partenariat avec un professeur de l'Université de la Colombie-Britannique pour garantir que le sondage ne soit pas faussé dans ses présupposés, que les indicateurs soient adéquats et que les données recueillies soient pertinentes. Le sondage a été financé par AADNC par l'intermédiaire du Fonds d'infrastructure des Premières Nations et de par l'Initiative de renforcement des capacités en C.-B.

C'est la première fois que le sondage est réalisé. À l'avenir, il aura lieu tous les trois ans. Les résultats seront utilisés pour ajuster le plan communautaire global et l'adapter aux changements survenus dans la collectivité.

Outils

- Outil 1 : Matrice du cycle de vie communautaire du CIEL
- Outil 2 : Composantes d'une proposition
- Outil 3 : Mandat de l'équipe de planification
- Outil 4 : Liste de vérification de la planification communautaire globale
- Outil 5 : Comment et quand engager les membres de la collectivité
- Outil 6 : Façons d'accroître la participation
- Outil 7 : Groupes communautaires à engager et à faire participer
- Outil 8 : Conseils de communication
- Outil 9 : Étapes d'embauche d'un planificateur professionnel
- Outil 10 : Tableaux d'évaluation des actifs de la collectivité
- Outil 11 : Analyse des FFPM
- Outil 12 : Questions de prospective
- Outil 13 : Tableau de suivi des buts, des objectifs et des projets
- Outil 14 : Établir un budget
- Outil 15 : Liste de vérification de la gestion budgétaire
- Outil 16 : Inventaire de la mise en œuvre du projet
- Outil 17 : Échéancier du projet (diagramme en barres)
- Outil 18 : Plan de travail sur le projet
- Outil 19 : Outil d'analyse des décisions

Outil 1 : Matrice du cycle de vie communautaire du CIEL (Centre for Innovative & Entrepreneurial Leadership)

Phase d'actualisation

La collectivité est très développée et encourage l'apprentissage et l'innovation tout en respectant l'histoire et la culture. La collectivité a des ressources communes avec d'autres et se remet en question régulièrement, renforçant constamment ses capacités.

Action : la collectivité mène régulièrement des activités de réexamen et de réflexion pour préserver ou améliorer les acquis de l'étape/de la phase où elle se trouve.

Phase de la pré collectivité ou du chaos

La collectivité est sous développée. Peu de ressources communes ou de conscience de la valeur de la collectivité.

Action : la collectivité peut (re)prendre forme si elle se donne des meneurs influents et respectés (élus ou non élus) et si ceux-ci agissent adéquatement.

Phase de la vision

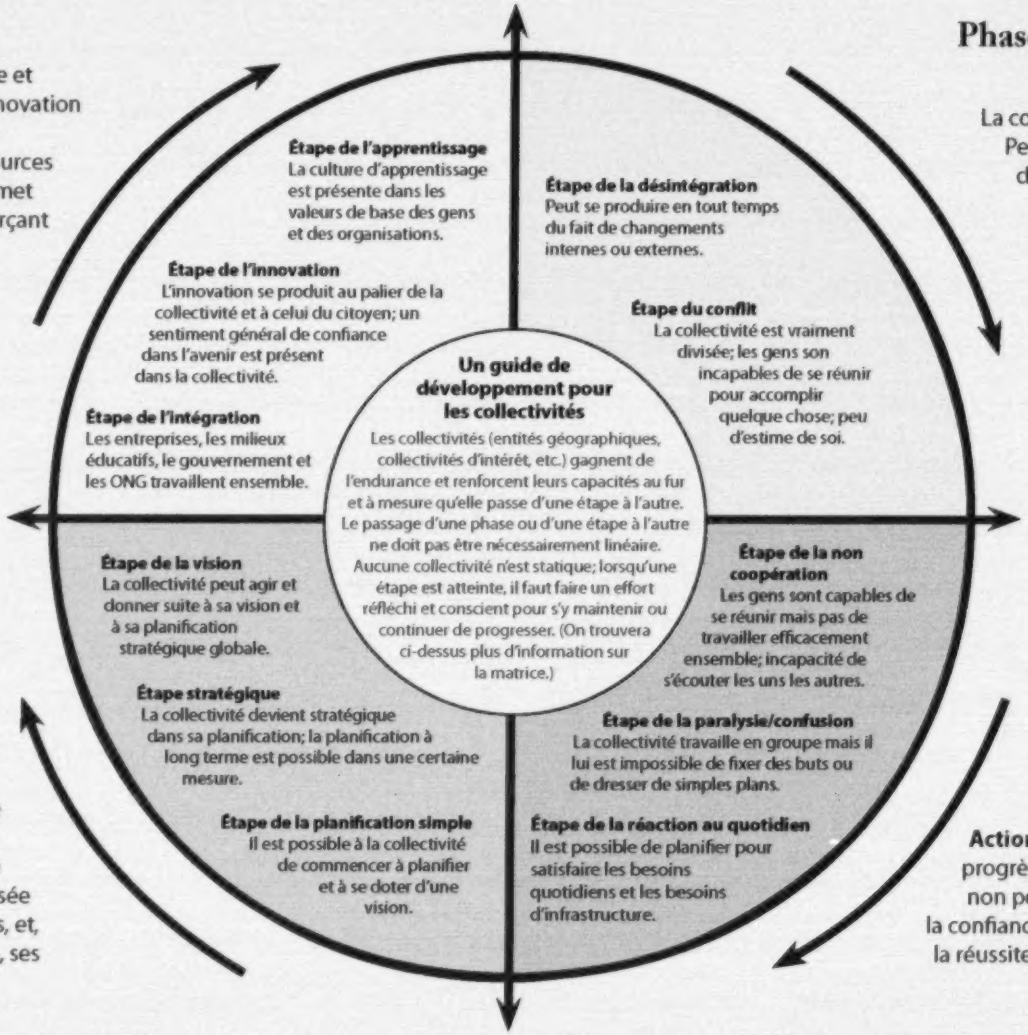
La collectivité a conscience de l'importance de la vision et de la planification à long terme; elle est capable d'agir en ce sens.

Action : la collectivité est capable de planifier, de consulter ses membres de façon productive, de travailler pour se doter d'une pensée et d'une planification stratégiques, et, ultimement, de définir ses valeurs, ses caractéristiques et sa vision.

Phase de l'émergence

La collectivité existe mais a des problèmes importants qui lui rendent impossible toute autre chose que la survie et la satisfaction des besoins à court terme.

Action : la collectivité peut faire des progrès en réalisant de petits projets non politiques de nature à renforcer la confiance, pour développer le sens de la réussite, le respect, les relations et les aptitudes.



POURQUOI LA MATRICE?

La difficulté, pour les collectivités qui veulent se reconstruire dans le sens de l'innovation et de l'esprit d'entreprise, est de se faire une idée claire du point où elles en sont et de la direction qu'elles veulent prendre. Cela est important pour choisir parmi les outils disponibles ceux qui correspondent le mieux aux capacités de la collectivité et aux buts visés. Si le processus de planification stratégique fonctionne bien pour certaines collectivités, il peut conduire à de la frustration et à des échecs dans certaines autres qui n'ont pas le niveau de confiance, le capital social ni les capacités nécessaires.

QUI PEUT L'UTILISER

Chaque membre d'une collectivité ou d'une organisation peut engager ce dialogue. La matrice peut être utilisée pour des collectivités au sens géographique, pour des collectivités d'intérêt ou même pour des collectivités au sein des collectivités. Un gestionnaire municipal a utilisé la matrice pour sonder les conseillers municipaux sur l'état des communautés sociales, artistiques, commerciales et culturelles locales.

Le processus de réflexion fondé sur la matrice peut être engagé par exemple par un groupe représentatif de la diversité de la collectivité. Ce processus peut servir également à évaluer les différences de perception entre les différents groupes sociaux : personnes âgées et jeunes, résidents établis depuis longtemps et nouveaux venus; chefs d'entreprises et organismes de service social; fournisseurs de services et clients.

COMMENT L'UTILISER

Utiliser la matrice pour stimuler la conversation dans votre collectivité : dans quelle phase du modèle sommes nous? Les différents secteurs de la collectivité – les jeunes, les arts, les entreprises, etc. – sont-ils à des étapes différentes? Quel chemin avons-nous parcouru?

Les membres de la collectivité peuvent discuter pour déterminer à quelle phase ou étape de la matrice correspond la situation de leur collectivité. Ce processus peut être formel ou informel. Chaque phase de la matrice est accompagnée de suggestions de mesures à prendre pour progresser d'une étape à l'autre.

Les membres de la collectivité peuvent définir ce qu'ils veulent que leur collectivité devienne (ils ont le choix!) et les mesures successives à prendre pour qu'elle le devienne. D'après notre expérience, les collectivités, comme les familles, ont souvent l'impression d'être plus dysfonctionnelles qu'elles ne le sont réellement. Savoir qu'on n'est pas unique au monde est une pensée libératrice. La matrice offre une terminologie qui permet de codifier ce genre de conversation et semble très bien se prêter à l'expression du cheminement.

La matrice peut être auto-administrée. Il est possible aussi de demander au personnel du CIEL d'animer une séance de discussion entre particuliers ou groupes communautaires. La matrice constitue le canevas général sur lequel une collectivité peut en quelque sorte brosser son auto portrait. La matrice permet de faire la synthèse des perceptions des citoyens et des dirigeants et aide les uns et les autres à mieux comprendre le groupe qu'ils composent.

RÉSULTATS

Le plus important, c'est que la collectivité elle-même définit collectivement ce qu'elle veut devenir et les mesures successives à prendre ainsi que les ressources nécessaires pour qu'elle le devienne. Les collectivités peuvent progresser ou régresser dans le cycle de la matrice. L'évolution peut être inégale et n'est pas nécessaire linéaire. Certaines collectivités ont parfois besoin de faire un « saut quantique » ou un changement de paradigme pour passer d'une étape à l'autre.

RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

Le CIEL est conscient du fait qu'aucune collectivité n'est unidimensionnelle. Lorsque la conversation entre les intervenants a commencé, il peut être utile de faire le point sur les différents éléments constitutifs d'une collectivité ou d'une organisation, et que nous appelons : « connexions et coopération »; « vitalité »; « inclusion et valeurs communautaires »; « leadership »; « capacité stratégique »; « viabilité communautaire »; et « esprit d'entreprise communautaire ».

Pour ceux qui désirent approfondir encore davantage leur connaissance de ce qui « fait marcher la collectivité », le personnel du CIEL peut organiser un processus fondé sur la matrice pour examiner chacun de ces éléments. Nous sommes également en train de mettre au point un outil d'évaluation en ligne gratuit pour aider les collectivités à évaluer leur vitalité en fonction de ces éléments, et pour mettre à leur disposition quelques outils relatifs à ces derniers.

Pour de plus amples renseignements, veuillez contacter le bureau du CIEL ou visiter notre site Web.

Téléphone : 1-250-352-1933 Libre appel : 1-800-661-1395
Télécopieur : 1-250-661-1395 info@theCIEL.com / www.theCIEL.com

Outil 2 : Composantes d'une proposition

Lettre d'accompagnement	Présente votre proposition	1 page
Page titre	Projette une image professionnelle	1 page
Table des matières	Références	1 page
Résumé du projet	Définition du cadre du projet et aperçu de l'ensemble de la proposition	1 page
Contexte	Votre organisation et la collectivité qu'elle sert	De 1 paragraphe à 1 page
Justification du projet	Pourquoi ce projet est nécessaire	De 1 à 2 pages
Buts et objectifs du projet	Résultats	1 page
Description du programme	Les rouages du projet; activités; responsabilités; échéanciers	De 1 à 3 pages
Budget	Description financière du projet, avec notes explicatives	1 page
Partenariats	Décrire les partenaires susceptibles de participer au projet, ainsi que des avantages du partenariat (partage des coûts, mentorat, formation, etc.)	De 1 paragraphe à 1 page
Évaluation du projet	Comment vous mesurerez la réussite et les résultats de votre projet	De 1 à 2 pages
Suivi	Entretenir le projet	1 page
Annexes	Documentation d'appui	Selon les besoins

Outil 3 : Mandat de l'équipe de planification

Objet

L'équipe de planification a pour fonction de soutenir et d'orienter l'élaboration du plan communautaire global (PCG). Il est possible que l'équipe de planification reste en place pour apporter son aide pendant les étapes de la mise en œuvre et du contrôle/évaluation du processus de planification.

Représentation

Dans la mesure du possible, l'équipe de planification est représentative de la collectivité dans son ensemble et peut comprendre des représentants :

- de la collectivité au sens général, y compris les aînés, les jeunes et les groupes familiaux
- des membres des groupes communautaires
- du chef et du conseil
- des conseils d'administration
- des administrateurs, des gestionnaires ou du personnel de services administratifs clés

Il est recommandé que l'équipe de planification contienne au plus 15 membres, chiffre compatible avec le maximum d'efficacité et d'efficience.

Engagement et responsabilisation

Les membres de l'équipe de planification sont des bénévoles. Ils sont déterminés à faire du processus de PCG une réussite et sont comptables envers les membres de la Première Nation. Ils prennent leur travail de bénévolat au sérieux et acceptent d'assister aux réunions régulières de l'équipe de planification. De préférence, ils offrent leurs services pour une durée précise (par exemple, deux ans).

Rôles et responsabilités

Équipe de planification

Sous la direction du coordonnateur de la planification, l'équipe de planification :

- lance et coordonne les activités propres aux étapes de la préplanification et de la planification du processus de PCG, y compris celles qui consistent à inciter la collectivité à participer et à communiquer avec cette dernière.

Plus précisément, l'équipe de planification :

- fait ou fait faire les recherches nécessaires à la PCG
- fait des recommandations sur la façon d'obtenir le soutien technique nécessaire (consultants)
- coordonne les activités de levée de fonds et de lobbyisme nécessaires aux activités de la PCG
- exprime à la collectivité ainsi qu'à son chef et à son conseil ses recommandations ou préoccupations sur la bonne marche de la PCG
- recommande le processus d'approbation de la PCG par la collectivité et ses dirigeants
- recommande le processus d'évaluation et de révision de la PCG
- mène d'autres activités connexes au besoin.

Coordonnateur de la planification

Le coordonnateur de la planification fait office de président et secrétaire de l'équipe de planification. Il :

- convoque, organise et préside les réunions de l'équipe de planification
- tient lieu de porte-parole de l'équipe de planification
- reste en liaison avec la collectivité, l'administration, les dirigeants, les consultants et les partenaires stratégiques, selon les besoins
- dirige l'élaboration et la mise en œuvre des plans de travail de l'équipe de planification
- oriente l'équipe de planification selon les besoins

Recommandations et prises de décisions

L'équipe de planification fonde ses activités, ses recommandations et ses décisions sur les orientations données par la collectivité. L'équipe de planification tente de prendre ses décisions par consensus. Si un consensus ne peut être établi et que la décision touche directement une recommandation sur la mise en œuvre ou la révision de la PCG, l'équipe de planification doit consulter la collectivité ou inclure une clause dans le plan pour le règlement des conflits.

Outil 4 : Liste de vérification de la planification communautaire globale

Cette liste de vérification contient des éléments de base utiles pour orienter la collectivité au cours des principaux stades de chaque étape de planification.

Préplanification

- ❑ Évaluation de l'état de préparation de la collectivité à la PCG
- ❑ Les dirigeants, les administrateurs et la collectivité sont informés de l'intention d'ouvrir un processus de PCG
- ❑ Les dirigeants, les administrateurs et la collectivité apportent leur appui à la PCG
- ❑ Le coordonnateur de la planification est désigné; la description de poste est rédigée
- ❑ Les membres de l'équipe de planification sont désignés; le mandat est rédigé
- ❑ On obtient le financement nécessaire (au moins pour les deux premières phases de la planification)
- ❑ On obtient le soutien technologique nécessaire (ordinateurs, SIG, etc.)
- ❑ Les plans de travail de la préplanification et de la planification sont élaborés
- ❑ Des modèles de planification sont cherchés/sélectionnés
- ❑ Les partenaires potentiels sont trouvés/informés de l'intention de procéder à la PCG
- ❑ Le soutien technique nécessaire (consultants) est défini
- ❑ Le processus de PCG est communiqué à tous les intéressés (bulletins, forums, etc.)

Planification

Des renseignements de base sont recueillis sur :

- ❑ Le milieu géographique (local et régional)
- ❑ La famille linguistique et culturelle (y compris les capacités linguistiques)
- ❑ Le développement de l'infrastructure (actifs existants, y compris le logement)
- ❑ Programmes et services sociaux (liste, demande)
- ❑ Programmes et services de santé (liste, demande, tarifs)
- ❑ Profil démographique (y compris la distribution des âges et des sexes)
- ❑ Assise territoriale (dimensions et caractéristiques géographiques)
- ❑ Ressources naturelles (de l'assise territoriale; de la région)
- ❑ Structures de gouvernance (description et organigramme)
- ❑ Programmes et services éducatifs (liste, taux de réussite)
- ❑ Profil économique (régional, local; taux de chômage, secteurs d'emploi, salaire moyen)
- ❑ Culture (pratique des traditions, degré de pratique du mode de vie de subsistance)
- ❑ Plans et rapports existants
- ❑ Renseignements recueillis auprès de la collectivité (sondages, journées portes ouvertes, forums, groupes de concertation, réunions, dîners, etc.)
- ❑ Information soumise à la collectivité et à ses dirigeants, et avalisée par ceux-ci

Analyse de la collectivité

— Forces, faiblesses, possibilités et menaces :

Enjeux et points forts définis par la collectivité dans les secteurs clés suivants :

- ❑ Terres et ressources
- ❑ Culture
- ❑ Société
- ❑ Économie
- ❑ Gouvernance
- ❑ Développement de l'infrastructure
- ❑ Santé
- ❑ Accord et appui de la collectivité et des dirigeants

Vision et valeurs

- ❑ Élaboration par la collectivité d'un énoncé de vision et de valeurs
- ❑ Accord et appui de la collectivité et des dirigeants

Cadre stratégique global

- ❑ Élaboration du cadre stratégique de la PCG par la collectivité, en fonction de champs de planification clés pertinents pour la collectivité
- ❑ Accord et appui de la collectivité et des dirigeants

Buts et objectifs

Buts et objectifs communs définis par la collectivité dans les secteurs clés suivants :

- ❑ Terres et ressources
- ❑ Société
- ❑ Économie
- ❑ Gouvernance
- ❑ Culture
- ❑ Développement de l'infrastructure
- ❑ Santé
- ❑ Accord et appui de la collectivité et des dirigeants

Projets et activités

Projets et activités définis dans les secteurs clés suivants :

- ❑ Terres et ressources
- ❑ Société
- ❑ Économie
- ❑ Gouvernance
- ❑ Culture
- ❑ Développement de l'infrastructure
- ❑ Santé
- ❑ Définition des résultats clés
- ❑ Projets élaborés par la collectivité
- ❑ Accord et appui de la collectivité et des dirigeants
- ❑ Logement

Stratégie de mise en oeuvre

- ❑ Les projets/activités reçoivent une cote et sont classés par ordre de priorité (horizon de 5 à 10 ans)
- ❑ Le financement est assuré (nation, autres sources)
- ❑ La collectivité donne son aval à la stratégie de mise en oeuvre
- ❑ Les projets sont lancés

Accord de la collectivité

- ❑ La collectivité donne son aval au plan communautaire global (p. ex., vote, réunion communautaire, groupes de concertation, processus traditionnel)
- ❑ Le chef et le conseil prennent acte du plan et y souscrivent

Mise en œuvre et suivi

- ❑ Budget préparé et approvisionné
- ❑ Projets/activités lancés
- ❑ Rapports sur le plan de travail préparés et annexés au plan
- ❑ Le plan et les rapports de projet sont à la disposition de la collectivité
- ❑ Des rapports d'étape sont présentés régulièrement à la collectivité (trimestres, semestres ou tous les ans)
- ❑ Une évaluation a lieu tous les ans
- ❑ Adoption d'un processus permettant les futures révisions du plan
- ❑ Création de nouvelles stratégies de mise en œuvre tous les cinq ans
- ❑ La collectivité donne son aval aux nouvelles stratégies de mise en œuvre et participe à leur réalisation
- ❑ Le plan communautaire est mis à jour tous les 20 ans *ou selon les besoins*

(adapté de www.communityplanning.net)

Outil 5 : Comment et quand engager les membres de la collectivité

Tâches	Fonctions de participation	Mécanismes de participation
Préplanification	▸ Informer le processus de planification ▸ Informer les membres de l'équipe de planification ▸ Informer le mandat	▸ Réunions communautaires ▸ Groupes de concertation ▸ Séance portes ouvertes ▸ Sondages ▸ Bulletin
Collecte de l'information de base	▸ Fournir des données démographiques et socio-économiques ▸ Fournir le contexte historique ▸ Examiner les constatations et les produits de l'équipe de planification	▸ Réunions communautaires ▸ Visites à domicile ▸ Groupes de concertation ▸ Séances portes ouvertes ▸ Sondages ▸ Bulletin ▸ Centre de planification communautaire
Établissement de la vision et des valeurs	▸ Exprimer les rêves d'avenir ▸ Examiner les valeurs communautaires ▸ Créer un énoncé de vision ▸ Examiner les constatations et les produits de l'équipe de planification	▸ Réunions communautaires ▸ Visites à domicile ▸ Groupes de concertation ▸ Séances portes ouvertes ▸ Sondages ▸ Bulletin ▸ Centre de planification communautaire
Cerner les enjeux et les points forts	▸ Décrire les points forts et les points faibles de la collectivité ▸ Décrire les possibilités et les menaces pour la collectivité ▸ Définir les processus et les causes historiques qui expliquent la situation actuelle ▸ Examiner les constatations et les produits de l'équipe de planification	▸ Réunions communautaires ▸ Visites à domicile ▸ Groupes de concertation ▸ Séances portes ouvertes ▸ Sondages ▸ Bulletin ▸ Centre de planification communautaire

Tâches	Fonctions de participation	Mécanismes de participation
Définir les buts et les objectifs	▸ Définir les buts et les objectifs précis de la collectivité ▸ Examiner les constatations et les produits de l'équipe de planification	▸ Réunions communautaires ▸ Visites à domicile ▸ Groupes de concertation ▸ Séances portes ouvertes ▸ Sondages ▸ Bulletin ▸ Centre de planification communautaire
Définir les projets/activités	▸ Définir les projets et les activités précis nécessaires pour réaliser les buts et les objectifs de la collectivité ▸ Préciser les résultats/produits désirés ▸ Examiner les constatations et les produits de l'équipe de planification	▸ Réunions communautaires ▸ Visites à domicile ▸ Groupes de concertation ▸ Séances portes ouvertes ▸ Sondages ▸ Bulletin ▸ Centre de planification communautaire ▸ Visites de lieux divers ▸ Cartographie
Accord de la collectivité et des dirigeants	▸ Participer au processus d'approbation du plan	▸ Réunions communautaires ▸ Groupes de concertation ▸ Sondages ▸ Bulletin ▸ Référendum
Mise en œuvre, suivi et évaluation	▸ Établir l'ordre de priorité des projets et des activités ▸ Élaborer et mettre en œuvre les plans de travail ▸ Participer au suivi et à l'évaluation des plans de travail ▸ Faire des commentaires et des critiques constructives	▸ Réunions communautaires annuelles/semi annuelles ▸ Sondages ▸ Bulletins trimestriels/semestriels/ annuels

Outil 6 : Façons d'accroître la participation

Réunions communautaires

Les réunions communautaires sont des activités semi officielles servant à recueillir des opinions, à faire le point sur la situation ou à expliquer les étapes du processus de planification dans l'espoir de les faire accepter. Informez la collectivité longtemps à l'avance de la date, de l'heure, du lieu et de l'ordre du jour de la réunion. Distribuez par la suite le compte rendu de la réunion. Envisagez d'intégrer des éléments sociaux ou traditionnels à la réunion, par exemple un dîner, une danse ou une autre activité traditionnelle. Les outils visuels tels que les cartes, les diagrammes, les affiches ou les maquettes peuvent être utiles à la bonne marche d'une réunion.

Visites à domicile

Tout le monde n'a pas les moyens de se rendre à des réunions communautaires, et certaines personnes se sentent mal à l'aise dans la foule. Une visite à domicile informelle par un membre de l'équipe de planification est une bonne façon de recueillir de l'information auprès d'un individu ou d'une famille. Les visites à domicile et les présentations itinérantes sont une bonne façon de faire en sorte que chacun puisse participer.

Groupes de concertation

Un groupe de concertation est un petit groupe de gens qui examinent une question en atelier. Il peut s'agir d'un groupe d'intérêt spécial de jeunes, de gestionnaires, d'aînés, etc. Les groupes de concertation offrent un cadre propice à la collaboration, permettent à chacun d'exprimer son point de vue et facilitent la production de nouvelles idées. Les groupes de concertation peuvent se concentrer sur la recherche de solutions à des problèmes particuliers; si un problème se pose, dressez la liste de cinq ou six points dont un groupe de concertation pourrait discuter dans un cadre informel mais structuré.

Séance portes ouvertes

Une séance portes ouvertes est une rencontre informelle sans ordre du jour précis, et ouverte au public pendant une longue période — il faut en informer les gens clairement et abondamment pour qu'ils viennent en grand nombre. Les séances portes ouvertes favorisent la participation des individus qui hésitent à exprimer leur opinion devant des groupes nombreux. Les membres de la collectivité peuvent examiner des présentoirs, lire l'information affichée, prendre des notes et inscrire des suggestions sur des cartes et des tableaux de papier.

Sondages

Les sondages communautaires sont des outils utiles pour recueillir des données, des opinions et des options, et pour établir le degré de soutien dont bénéficie le processus. Dans le cas des sondages envoyés par la poste, et que les membres doivent remplir eux-mêmes, il faut que les questions soient claires et concises, et qu'elles n'exigent pas un effort excessif de la part du répondant. Dans le cas des sondages effectués en personne par les membres de l'équipe de planification, les questions peuvent être de nature plus générale. Pour inciter les gens à répondre au sondage, certaines collectivités offrent des prix aux gagnants d'un tirage au sort effectué parmi les répondants.

Bulletins

Un bulletin publié régulièrement (toutes les semaines, tous les mois, à chaque étape de la planification, etc.) permet de tenir informés du processus de planification les résidents et les membres vivant à l'extérieur de la réserve. Il faut adopter une présentation visuelle simple pour que le bulletin ait un aspect uniforme pendant toutes les étapes du processus de planification. Les bulletins peuvent être livrés à domicile, envoyés par la poste aux résidents de l'extérieur de la réserve, envoyés par courriel, ou affichés sur un site Web. L'information donnée sur les propositions ou les projets permet aux gens d'assimiler les données et d'engager des discussions officielles avant les réunions communautaires.

Centre de planification communautaire

Un local permanent ou semi permanent, aménagé dans un bâtiment politiquement neutre, offre un contexte propice à la discussion de questions importantes et aux contacts avec un plus grand nombre de membres de la collectivité. Encouragez la collectivité à venir sur place et à examiner les cartes, photographies, maquettes et renseignements présentés sur la planification communautaire et son importance. Une boîte à suggestions anonyme pourrait encourager encore davantage la participation.

Site Web

Créer un site Web de la planification communautaire pour décrire le processus, faire le point sur son évolution, et fournir les coordonnées des membres de l'équipe de planification. Afficher les bulletins, les dates de réunions et les ordres du jour de réunions sur le site, et veiller à ce que l'information soit tenue à jour. Prévoir des liens avec d'autres sites Web de votre nation (c. à d. le site Web de l'administration de la bande ou le site Web sur le traité).

Facebook

Créer un groupe Facebook est une excellente façon d'engager les membres (à l'intérieur comme à l'extérieur des réserves) dans le processus de planification.

Exercice de cartographie

Les groupes de concertation, le centre de planification communautaire ou les séances portes ouvertes se prêtent bien aux exercices de cartographie. Commencez avec une carte de base — par exemple, une photographie aérienne, une carte vide d'inscription ou une carte d'arpentage — et encouragez les membres de la collectivité à inscrire les points importants sur la carte. Ces points importants peuvent consister en zones de subsistance, lieux d'intérêt, zones d'inondation, sources d'eau, lieux sacrés, zones hydrographiques protégées, sources de gravier, caractéristiques/obstacles géologiques, bâtiments communautaires, aéroports, zones résidentielles, routes, etc. Cette carte peut servir à déterminer l'affectation des terres et à définir les fonctions qui feront l'objet du futur plan communautaire global.

Visites sur place

Les visites dans la collectivité, sur les terres de réserve, les terres avoisinantes ou les terres susceptibles d'être visées par un règlement conventionnel (traité), peuvent aider les membres à visualiser les possibilités et les menaces dont doit tenir compte le plan communautaire. Ces visites sur place sont souvent des activités collectives amusantes qui peuvent contribuer à susciter de la sympathie pour le processus de planification.

Projets d'action communautaire

Le fait d'amener les membres de la collectivité à participer à des projets de collaboration structurés peut contribuer à développer parmi eux l'esprit de coopération en matière de planification ainsi que l'esprit communautaire. Parmi les exemples de projets d'action communautaire, citons : le nettoyage d'un cours d'eau ou d'une vieille décharge publique; une journée communautaire de nettoyage de terrains privés; aider les aînés à prendre soin de leurs jardins et de leurs logements; embellir un espace public; réparer des actifs communautaires tels que les abris d'autobus.

Publicité radiodiffusée et émissions débat

Acheter une tranche publicitaire sur une station de radio locale pour informer les résidents des réunions communautaires et des rencontres sociales, faire connaître les bulletins publiés et faire le point sur l'évolution de la planification. Une émission débat à laquelle participeraient des membres de l'équipe de planification, des membres de la collectivité et des dirigeants politiques peut également être utile au débat sur les questions communautaires importantes. Semaine d'activité

Prévoir une semaine d'activité de planification communautaire comportant des activités de nature à réunir des gens de tous âges, par exemple :

- Projet artistique – des enfants créent des œuvres d'art sur un thème tel que « Une chose que j'aime dans ma collectivité »
- Projet de création d'affiches – concours de création d'affiches et/ou logos qui seront utilisés dans les publications et les matériaux concernant la planification
- Atelier de photographie – recueillir et reproduire des photographies historiques de gens, de lieux et d'événements liés à la collectivité; prendre une série de photographies qui pourront servir plus tard à des comparaisons « avant/après »; créer un narratif photographique de la participation de la collectivité au processus de planification
- Contes – donner aux aînés l'occasion de raconter des histoires du passé de la collectivité

Organisme de planification régional

Avec les autres Premières Nations, mettre sur pied un organisme non gouvernemental régional qui servira de ressource et de centre de formation en matière de planification. Les membres de Premières Nations qui ont des antécédents en planification pourraient être employés dans ce centre pour donner de la formation, appuyer et éclairer la planification communautaire et faire un suivi général à long terme.

Élaboration d'une constitution

L'élaboration d'une constitution pour la collectivité peut être utile à la planification dans la mesure où elle consacre la vision communautaire commune, garantit la participation du public à la gouvernance et aux processus de prise de décision, et crée des mécanismes de responsabilisation et de suivi.

Outil 7 : Groupes communautaires à engager et à faire participer

Chef et conseil

Il est essentiel que les dirigeants participent au processus de planification et y soient favorables. Le rôle du conseil étant de lancer le processus, de lui fournir la direction et les encouragements nécessaires, et d'en guider l'administration, il faut qu'il ait une connaissance pratique du plan et de son contenu, et que ce dernier corresponde a la vision de la collectivité. L'équipe de planification doit notamment rencontrer le conseil pour : recueillir des renseignements sur la collectivité; recueillir des points de vue et des suggestions pour chaque étape; discuter des changements administratifs qui permettront de mettre en œuvre le plan; et obtenir du conseil qu'il prenne acte de l'appui de la collectivité au plan.

Administration

Le personnel administratif de la bande est une excellente source d'information, en particulier pendant les étapes de la planification consistant à définir en détail les points forts et les enjeux, les buts et les objectifs, enfin les tâches. Comme les services administratifs seront responsables dans une grande mesure de la mise en œuvre du plan, tous les employés doivent connaître ce dernier, et notamment les projets concernant leur secteur de responsabilité.

Aînés

Les aînés constituent une structure de soutien essentielle au processus de planification. Il faut leur demander de contribuer à chaque étape de la planification, en particulier en raison de leur connaissance des traditions, de la culture et de l'histoire, et de leurs besoins particuliers en matière de programmes et de services.

Chefs de familles

Les réunions des chefs de familles, ou la liaison permanente avec eux, sont d'excellents moyens de diffuser l'information sur la planification et de susciter de l'appui pour le projet. Des chefs de familles pourraient être chargés de se tenir informés de l'évolution de la planification ou de faire partie de l'équipe de planification afin de communiquer avec les membres de leurs familles et demander leur avis, et de rapporter ces éléments d'information à l'équipe de planification.

Jeunes et enfants

Les jeunes, en tant que « dirigeants de demain », doivent être encouragés à participer au processus de planification. Créer un conseil ou un groupe de concertation de jeunes, et organiser des activités spéciales pour jeunes à chaque étape de la planification. Les jeunes doivent être très étroitement associés au processus d'établissement de la vision, des buts et des objectifs, ainsi qu'à celui de la définition des besoins en matière de programmes et de services.

Groupes communautaires

Dans chaque collectivité, nombreux sont les autres groupes auxquels l'équipe de planification doit s'adresser. Cela comprend : les sociétés traditionnelles et culturelles; les groupes d'affaires; les clubs et groupes sportifs; les groupes de soutien des femmes; les groupes religieux; et d'autres encore.

Autres

Les autres facteurs à prendre en considération sont par exemple l'engagement des membres selon qu'ils vivent à l'intérieur ou à l'extérieur des réserves, ou la fourniture de services de garderie pour favoriser la participation des parents. L'emplacement, le jour, l'heure et le moment de l'année choisis sont des facteurs qui ont une grande incidence sur le degré de participation des membres.

Outil 8 : Conseils de communication

Comment créer un milieu favorable :

- Rappeler qu'il n'y a pas de mal à faire des erreurs et à parler même quand on n'est pas sûr d'avoir raison
- Essayer de ne pas tenir compte des individualités quand on travaille sur une question
- Permettre l'expression et l'analyse des émotions
- Les règles de base (les principes de respect) pourraient préciser qu'on ne doit pas interrompre les gens ni être menaçant à leur égard
- Souligner que le débat est une bonne chose
- Veiller à ce que les hommes et les femmes s'expriment les uns comme les autres et que l'ensemble des gens se sentent encouragés à parler
- Être concis et précis
- Prendre le temps de vérifier que chacun comprend l'information échangée
- Organiser des services de garderie.

Comment faire une présentation efficace :

L'équipe de planification sera appelée à faire une série de présentations pendant le processus de planification. Voici quelques trucs pour les réussir :

- L'introduction devrait être de nature à saisir l'attention
- Résumer les éléments principaux au début de la présentation
- Veiller à la succession logique des éléments
- Inclure des outils visuels faciles à comprendre
- La conclusion doit être aussi brève que possible et liée à l'introduction
- S'assurer que chacun peut voir la présentation
- Distribuer s'il y a lieu une version papier de la présentation ou des documents connexes

Comment communiquer efficacement :

Préparation :

- **À qui** parlez-vous? (Connaître votre auditoire)
- **Quel** est votre message le plus important?
- **Quand** peut-on exprimer ce message avec le plus d'efficacité?
- **Où** doit-on tenir cette discussion pour qu'elle soit le plus efficace possible?
- **Pourquoi** les gens devraient-ils vous écouter? (Quelle est la valeur de votre message?)
- **Comment** s'y prendre pour faire passer le message au maximum?

Présentation :

- Veiller à ce que le message soit clair et simple
- Être préparé
- Être engageant lorsqu'on exprime le message
- Être naturel
- Veiller à ce que le message reste précis

Comment organiser une réunion efficace :

- Distribuer l'ordre du jour aux participants avant la réunion
- Encourager la participation active
- Veiller à ce que la réunion progresse à un rythme agréable
- À la fin de la réunion, résumer la discussion et les recommandations éventuelles
- Distribuer un procès-verbal concis de la réunion aux membres de la collectivité

Résolution de conflits :

1. *Définir et reconnaître*
   a. Étudier l'environnement actuel
   b. Regrouper les renseignements
   c. Décrire la situation et examiner les facteurs contributifs
   d. Préciser les objectifs à atteindre

2. *Chercher et explorer — Trouver différentes options*
   a. Voir au-delà des solutions « l'un ou l'autre »
   b. Relever autant d'options que possible
   c. Définir les critères de prise de décision
   d. Évaluer diverses options, avec leurs avantages, leurs désavantages et leurs conséquences

3. *Décider — Choisir une solution*
   a. Choisir la solution la plus appropriée
   b. Déterminer les plans de mise en œuvre : qui fait quoi, pour quand?
   c. Effectuer le suivi des tâches assignées
   d. Évaluer la solution et la mise en œuvre

Matrice des tactiques de communications

Qui	Quels renseignements communiquez-vous?	Comment (quel médium?)	À quelle fréquence?	Message	Créateur de contenu	Délai/ calendrier	Situation
Membres							
Membres à l'extérieur des réserves							
Jeunes							
Aînés							
Personnel							
Chef et conseil							
Autres collectivités, municipalités, gouvernement							

Outil 9 : Étapes d'embauche d'un planificateur professionnel

Afin que le plan communautaire global soit un document pertinent et utile pour la collectivité, l'équipe de planification et la collectivité doivent diriger le processus de planification. De nombreuses collectivités ayant réussi à mettre en œuvre leur plan n'ont pas fait appel à un planificateur professionnel. Toutefois, dans certains cas, il pourrait être nécessaire d'obtenir les conseils d'un consultant qui contribuera à la capacité de planification de la collectivité.

1. Trouver un planificateur

Vous pouvez demander la recommandation d'autres Premières Nations qui ont eu une bonne expérience de certains planificateurs. De préférence, n'embauchez pas de consultants qui ont offrent du « prêt à planifier » — un bon planificateur vous écoutera, travaillera avec vous et proposera une approche adaptée à votre collectivité.

2. Contacter plusieurs planificateurs

Envoyer une lettre d'une page à des consultants en planification potentiels pour leur demander s'ils seraient intéressés à participer au processus de planification communautaire globale de votre collectivité. Cette lettre doit faire état de vos attentes, des échéanciers et de la date butoir pour vous contacter pour recevoir la demande de proposition.

3. Préparer une demande de proposition

La Demande de proposition (DDP) développe la lettre d'une page et contient le cadre de référence détaillé du plan communautaire global. Ce cadre de référence aidera le consultant à formuler son projet de budget. Les détails à préciser peuvent comprendre le nombre de réunions ou d'ateliers que le consultant devra diriger, les produits à livrer (par exemple des rapports ou des imprimés pour ateliers), la nature de l'interaction prévue avec les dirigeants du projet, l'échéancier, etc. Si un consultant demande des détails sur le projet, à vous de juger si vous devez ou non révéler votre budget. Vous pourriez répondre : « Je ne peux révéler le budget, mais il est dans les limites normalement associées à ce type de projet. »

Quand on travaille avec un expert-conseil, il est important que son rôle soit celui de conseiller, et non de meneur ou de preneur de décisions. Il est important que l'expert-conseil développe les capacités de la collectivité tout en laissant cette dernière les exercer. Lorsque vous préparez la DDP et que vous négociez le contrat, songez aux façons d'intégrer le développement des capacités pour votre collectivité. Par exemple, l'expert-conseil peut faire office de mentor et de moniteur de formation pour les membres de l'équipe de planification, ou peut accepter d'embaucher des stagiaires provenant de la collectivité.

4. Évaluer les consultants

Évaluer les présentations des consultants en vous servant d'une « matrice » composée de critères. Quand il y a beaucoup de propositions, il est souvent souhaitable de créer un groupe/comité chargé d'en faire l'évaluation. Si possible, les évaluations devraient être faites sans que les noms des entrepreneurs soient connus des évaluateurs (quoique cela soit parfois impossible). À défaut, un groupe/comité peut évaluer les propositions sans indiquer les noms des entrepreneurs dans la matrice d'évaluation finale, si bien que lorsque celle-ci est présentée aux chef et conseil ou au comité de planification, leurs décisions seront fondées sur l'évaluation seulement, et non sur le nom des entrepreneurs. Les noms des cabinets et des particuliers sont révélés à la fin, mais une matrice d'évaluation qui permet d'évaluer un certain nombre de facteurs importants sans faire référence aux cabinets ni aux particuliers concernés est un outil inestimable pour la prise de décisions objectives. Après élimination des propositions inacceptables, des vérifications de référence peuvent être faites pour s'assurer de la fiabilité et de l'honnêteté des offrants admissibles et de leur compatibilité globale avec la collectivité. Si la liste des candidats admissibles est courte, on peut si nécessaire leur demander de faire des présentations ou les convoquer à des entrevues.

5. Rédiger un contrat

Préparer et signer le contrat financier avec le consultant. Le contrat devrait contenir le cadre de référence de l'étude de planification fourni avec la DDP; le plan de travail et l'échéancier proposés; la proposition du consultant, fondée sur le cadre de référence; et les autres détails pertinents concernant les responsabilités des parties, l'assurance, le barème des coûts et le calendrier de paiement. Le contrat final doit être signé par le consultant ainsi que par le chef et le conseil.

Outil 10 : Tableaux d'évaluation des actifs de la collectivité

Lorsque vous aurez rempli les formules ci-dessous, vous aurez une idée des acquis et des besoins de votre collectivité en matière de programmes, de services, d'infrastructure, de services publics et de développement des capacités. N'hésitez pas à créer d'autres tableaux de ce genre pour définir les autres besoins et priorités de la collectivité.

Évaluation des projets d'immobilisations et des infrastructures

	En avez vous un?		Condition			Suffisant?		Nécessaire?	
	Oui	Non	Bonne	Moyenne	Mauvaise	Oui	Non	Oui	Non
Aéroport									
Cimetière									
Bâtiment du conseil									
Centre communautaire									
Logement pour aînés									
Caserne de pompiers									
Port									
Centre de santé									
Service Internet									
Bibliothèque									
Bâtiment de police									
Parcs									
Routes									
Écoles									
Élimination des déchets solides									
Centre pour jeunes									
Autre :									
Autre :									
Autre :									
Autre :									
Autre :									
Autre :									
Autre :									

Évaluation des services

Ressource		Existant?		Améliorations nécessaires?	
Catégorie	Type	Oui	Non	Oui	Non
Gouvernance	Participation de la collectivité				
	Protection incendie				
	Intervention d'urgence				
	Police				
	Autre :				
Terres et ressources	Planification de l'utilisation des terres				
	Foresterie				
	Pêche				
	Autre :				
	Autre :				
Société	Éducation				
	Aide sociale				
	Garderies				
	Violence domestique				
	Personnes âgées				
	Counseling				
	Prévention du suicide				
	Justice/droit				
	Aptitudes à la vie quotidienne				
	Autre :				

Ressource		Existant?		Améliorations nécessaires?	
Catégorie	Type	Oui	Non	Oui	Non
Santé	Nutrition				
	Toxicomanie				
	Promotion de la santé				
	Planning familial				
	Activités récréatives				
	Autre :				
Culture	Langues				
	Jeunes				
	Conteurs				
	Arts et artisanat				
	Autre :				
Économie	Développement des ressources humaines				
	Développement économique communautaire				
	Société de développement économique				
	Autre :				
Infrastructure matérielle	Logement				
	Immobilisations				
	Traitement des eaux				
	Entretien du village				
	Autre :				

Évaluation du développement économique

Emploi	Nombre d'emplois	Pourvus par des membres de la collectivité?		Temps		Salaire
Type	#	Oui	Non	Plein	Partiel	Moyen

Évaluation de la formation professionnelle, de l'éducation et du développement des capacités

Catégorie	Emploi	Existant?		Formation nécessaire?	
		Oui	Non	Oui	Non
Gouvernance					
Terres et ressources					
Société					
Santé					

Catégorie	Emploi	Existant?		Formation nécessaire?	
		Oui	Non	Oui	Non
Culture					
Économie					
Infrastructure matérielle					
Autre					

Outil 11 : Analyse des FFPM

	Forces	Faiblesses	Possibilités	Menaces
Gouvernance	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸
Terres et ressources	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸
Santé	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸
Société	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸
Culture	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸
Économie	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸
Infrastructure	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸	▸ ▸ ▸

Outil 11 : Échantillon d'analyse des FFPM

	Forces	Faiblesses	Possibilités	Menaces
Gouvernance	▸ Élaboration du code électoral	▸ Mauvaises communications entre les secteurs et les entités de la bande	▸ Adopter nos propres lois après le traité	▸ Imposition de mesures de redressement à cause de la dette de la bande
Terres et ressources	▸ Le code foncier est en cours d'élaboration	▸ Les gestionnaires des terres et des ressources ne communiquent pas bien	▸ Nous sommes situés dans une région où la terre pourrait prendre de la valeur à l'avenir	▸ La mise en valeur des terres pourrait rendre la chasse et la cueillette difficiles
Santé	▸ Nouveau centre de santé; personnel de qualité ▸ Sensibilisation accrue de la collectivité aux questions sanitaires	▸ Alcoolisme et toxicomanie, en particulier parmi les jeunes ▸ Taux élevés de diabète et d'obésité	▸ Les services de santé pourraient être fournis dans la région immédiate	▸ Réduction du financement gouvernemental de promotion de la santé
Société	▸ Nombre croissant de membres qui reviennent dans la collectivité avec des diplômes postsecondaires ▸ Participation accrue aux programmes pour jeunes en dehors des heures de classe	▸ Taux de décrochage de 65 % à l'école secondaire ▸ Pas de centre où les jeunes peuvent se réunir	▸ Augmentation du financement fédéral pour le développement des aptitudes à la vie quotidienne ▸ Négociation d'ententes de service sur les installations municipales	▸ Les mises à pied à l'usine locale pourraient entraîner une hausse de la demande d'aide sociale
Culture	▸ Des cours de langues sont donnés dans les écoles élémentaires et secondaires locales	▸ Le taux de maîtrise de la langue traditionnelle est bas	▸ Le tourisme se développe – on pourrait offrir des circuits et des activités culturelles	▸ Les travaux de mise en valeur pourraient limiter l'accès à la cédrière
Économie	▸ Grand potentiel pour le développement des terres de la réserve ▸ Le taux de chômage a baissé au cours des dernières années	▸ De nombreux membres n'ont que des emplois saisonniers ▸ Les membres dépendent trop de la bande pour l'emploi	▸ Nouveau programme de développement des petites entreprises des Premières Nations	▸ L'industrie de la pêche est en déclin – cela pourrait toucher de nombreux membres de la bande
Infrastructure	▸ La nouvelle usine de traitement des eaux permet de fournir une eau de qualité normale	▸ La liste d'attente pour les logements dépasse les 40 demandes	▸ Possibilité de louer les installations existantes et les aires de bureau vacantes	▸ Beaucoup de membres souhaitent revenir chez eux après le traité – la demande de logements augmentera

Outil 12 : Questions de prospective

Questions préliminaires à l'établissement de la vision

1

Dans 25 à 50 ans d'ici…

- Que sera notre collectivité?
- Qu'est-ce-qui sera différent, qu'est ce qui sera semblable?
- Qu'en sera-t-il de nos terres?
- Comment nos gens vivront-ils les uns avec les autres?
- Quelles activités les gens mèneront-ils?

2

Quels sont les traditions et les principes les plus précieux que nous voulons préserver et pratiquer dans l'avenir?

3

Quel souvenir souhaitez-vous que notre collectivité laisse aux futures générations?

Outil 13 : Tableau de suivi des buts, des objectifs et des projets

Principal champ de planification	Buts	Objectifs	Projets/activités

Outil 13 : Échantillon — Tableau de suivi des buts, des objectifs et des projets

Secteur clé de planification	Buts	Objectifs	Projets/activités
Gouvernance	▸ Participation de la collectivité au processus de prise de décisions	▸ Création d'un conseil de la jeunesse pour communiquer avec le chef et le conseil	▸ Finances • Établir un budget et trouver du financement pour les réunions du conseil de la jeunesse ▸ Politique/administration • Élaborer une politique de collaboration entre le chef et le conseil et le conseil des jeunes
Santé	▸ Améliorer l'état de santé des membres de la collectivité	▸ Fournir des services dentaires dans la réserve	▸ Politique/administration • Trouver des fonds pour un programme d'hygiène dentaire préventif • Trouver un technicien dentaire pour fournir les services
Culture	▸ Améliorer les possibilités d'exercer les droits acquis	▸ Établir des zones protégées	▸ Politique/administration • Faire pression sur les gouvernements pour établir des zones protégées • Modifier les plans d'aménagement des terres existants
Infrastructure	▸ Créer davantage d'installations récréatives	▸ Construire un gymnase communautaire	▸ Politique/administration • Élaborer un plan d'activités ▸ Finances • Élaborer un budget et garantir la disponibilité des fonds d'immobilisations

Outil 14 : Établir un budget

Lorsque vous établissez le budget, il est important de tenir compte des trois aspects suivants du projet :

1. Frais d'immobilisation – Combien pour mettre le projet en place (p. ex. construction d'un bâtiment)?
2. Frais de fonctionnement – Combien pour soutenir le projet de façon continue?
3. Coûts du projet – Combien le projet coûtera-t-il à la bande pour l'administrer?

Dresser la liste des sources de revenu	▸ Inclure les autres sources de financement, c. à d. : • Contribution d'un groupe • Dons • Activités de levée de fonds • Recettes de ventes • Frais d'utilisation, etc.
Dresser la liste des dépenses	▸ Contacter les fournisseurs ▸ Fournir des détails appropriés
Dresser la liste des employés	▸ Inclure une description de fonctions pour chaque poste que vous proposez de créer : par exemple, opérateur de godet rétro à 50 $ l'heure ▸ Inclure le personnel bénévole : activité en nature et/ou honoraires ▸ Facilitateur ou consultant : inclure son curriculum dans les annexes
Échéanciers	▸ Dresser la liste de toutes les activités ▸ Exemple : opérateur de godet rétro : du 1er juillet au 1er août; électricien : du 15 août au 1er septembre ▸ Plus tard, l'échéancier s'intégrera dans votre budget hebdomadaire

Calendrier des déplacements	▸ Qui doit se déplacer? ▸ Où aller? À quel tarif? ▸ Inclure le tarif par kilomètre, le trajet aller-retour en avion ▸ Inclure le tarif quotidien pour les repas et le logement ou le tarif pour les repas seulement – préciser.
Loyer et services publics	▸ Les locaux seront-ils loués? ▸ Tarif mensuel – loyer de l'espace pour réunions et conférences? ▸ Frais mensuels de chauffage, d'électricité, de téléphone ▸ Frais d'installation et de connexion si nécessaire
Équipement et fournitures	▸ Équipement spécial pour le projet ▸ Location ou achat (il arrive que certaines conditions de financement ne permettent pas l'achat d'équipement)
Frais d'administration	▸ Indiquer ce que cela englobe : comptabilité, administrateur, soutien du gestionnaire ▸ En général, 10 % du budget, tout dépendant de la nature du soutien fourni. Par exemple : embaucher un comptable séparément ne coûterait pas aussi cher en frais d'administration.

Publicité	▸ Préciser les frais liés aux médias, aux affiches, aux brochures, etc.
Modèle de budget	▸ Demander à l'organisme de financement s'il a un modèle de budget précis qu'il veut que vous utilisiez ▸ Vérifier les catégories précises de dépenses ▸ Les modalités de financement/la lettre d'appel contiennent probablement des orientations ▸ Utiliser un format de tabulateur normal ▸ Les recettes moins les dépenses devraient équivaloir à zéro.

Outil 15 : Liste de vérification de la gestion budgétaire

Dresser la liste de toutes les données pertinentes	▸ Dresser la liste des programmes pour lesquels des budgets seront préparés ▸ Déléguer les responsabilités budgétaires ▸ Obtenir toute l'information nécessaire sur le financement ▸ Avoir sous la main l'information financière de l'exercice précédent ▸ S'assurer que les dossiers comptables de l'exercice en cours sont à jour
Faire des recherches sur le coût des dépenses prévues	▸ Contacter les fournisseurs ▸ Examiner les politiques ▸ Consulter le plan opérationnel
Établir le calendrier du processus budgétaire	▸ Quand le budget sera-t-il examiné? ▸ Quelles seront les étapes de l'examen? ▸ Établir un échéancier, et définir les activités et les responsabilités
Préparer le calendrier des rentrées de trésorerie mensuelles	▸ Noter les versements mensuels de tous les organismes de financement ▸ Dresser la liste de toutes les ententes de financement et calculer le revenu mensuel
Créer un barème pour chaque catégorie de dépenses	▸ Utiliser assez de détails pour quantifier l'évaluation par rapport aux résultats réels ▸ Établir les priorités pour le cas où la totalité du budget ne serait pas approuvée
Calculer les dépenses totales	▸ Regrouper tous les articles d'exécution dans le budget total de chaque activité de programme
Préparer le budget de la trésorerie	▸ D'un mois à l'autre ▸ Recettes de caisse moins dépenses de caisse ▸ Ne pas inclure les dépenses autres que de caisse

Prévoir un financement provisoire	▸ Pour les questions pressantes ▸ Arrangement automatique sur les découverts avec l'institution financière ▸ S'entendre à l'avance sur les modalités et les taux d'intérêts
Ou…faire les rajustements nécessaires pour équilibrer le flux de trésorerie	▸ Rajuster le calendrier du plan opérationnel : c'est-à-dire : reporter telle dépense
Utiliser la budgétisation à base zéro si possible	▸ Pour les nouveaux programmes ▸ Pour les programmes existants tous les 3 ans environ ▸ Pour les programmes en difficulté financière
Soumettre le budget à l'approbation	▸ Prendre tous les plans, le budget et la documentation d'appui
Comparer les articles budgétisés avec les résultats réels	▸ Comparer le budget mensuel aux chiffres réels ▸ Comparer le budget en glissement annuel aux chiffres réels
Analyser les écarts	▸ Faciliter le processus de budgétisation dit de « gestion par l'exception » ▸ Faire enquête et déterminer les causes des écarts ▸ Examiner les écarts positifs aussi bien que les écarts négatifs
Faire des rajustements opérationnels	▸ Vérifier le plan et le budget d'origine ▸ Établir une nouvelle prévision des dépenses en fonction des coûts/recettes révisés

Outil 16 : Inventaire de mise en œuvre du projet

Poser les questions prévues par cet outil est une bonne façon de lancer un projet. Inscrire autant de détails que possible. Lorsque le formulaire est rempli, il peut servir de base pour l'établissement des rapports à l'intention de la collectivité et l'administration, ainsi que pour les propositions de financement.

Question	Réponse
Quel est le projet ou programme?	
En quoi le projet ou programme est-il important?	
En quoi réalise-t-il la vision de la collectivité?	
Qui travaillera sur le projet ou programme?	
Avec qui pouvez-vous établir un partenariat?	
Combien est-ce que cela coûtera? (budget)	
D'où le financement viendra-t-il?	
Comment le projet sera-t-il réalisé?	
Qui le projet vise-t-il?	
Quelle forme de mentorat, de formation ou de possibilités d'emplois sont en cause?	
Où le projet ou programme sera-t-il réalisé? (emplacement, ministère)	
Comment saurez-vous si l'objectif est atteint? (Identifier les indicateurs de suivi et d'évaluation)	
Combien de temps cela prendra-t-il?	

Outil 17 : Échéancier du projet (diagramme en barres)

Avant de mettre en œuvre un projet, une politique ou un programme, il peut être utile d'établir un plan de travail et de définir un échéancier sous la forme d'un diagramme en barres. On trouvera ci dessous un exemple simple de diagramme en barres permettant d'élaborer un programme de mentorat culturel jeunes/aînés :

Activités du projet	janv.	fév.	mars	avril	mai	juin	juil.	août	sept.	oct.	nov.	déc.
Recherche sur les autres programmes de mentorat												
Consulter les aînés et les jeunes pour recueillir des idées/de la rétroaction												
Élaborer une proposition de programme												
Recueillir des approbations												
Demander du financement												
Créer le mentorat/définir le mentoré formulaires												
Faire connaître												
Mettre en relation mentors et mentorés												
Orientation pour les mentors												
Lancement du mentorat												
Visites régulières												
Rédaction d'un article pour un bulletin												
Rédaction du rapport sur l'état du financement												
Etc.												

Outil 18 : Plan de travail sur le projet

Étapes du projet/jalons	Principales tâches/ activités	Calendrier estimatif	Responsabilité	Ressources requises	Situation/ Commentaires
Quelles doivent être les principales étapes du projet pour le mener à bon terme?	Quelles tâches et activités doivent être réalisées à chaque étape ou jalon du projet?	Quel est le délai idéal de réalisation de chaque mesure simple, étape par étape? Il se peut que certains échéanciers soient déjà fixés pour vous (p. ex., délai pour les demandes de financement) de sorte que vous devrez articuler votre plan autour de ceux-ci. (CONSEIL : Inclure à la fois la date de début et la date d'achèvement pour garantir que suffisamment de temps soit budgétisé pour réaliser chaque tâche.)	Qui a la responsabilité de veiller à ce que chaque mesure soit réalisée? Chaque mesure simple doit être attribuée à une personne (ou à plusieurs personnes) précises pour suivi; cette personne devient alors le « responsable ».	De quoi pourrait-on avoir besoin pour que chaque étape soit menée à bien? (p. ex., a-t-on besoin de travaux d'impression ou de soutien administratif?) La question doit être examinée par le responsable.	

Outil 19 : Outil d'analyse des décisions

Établir l'ordre de priorité et la séquence logique de la longue liste des projets, politiques et programmes mentionnés par les membres de la collectivité est essentiel pour que le temps, les ressources et l'énergie disponibles soient investis de façon aussi efficiente que possible pour la collectivité.

Il existe un certain nombre d'outils de prise de décision que vous pouvez utiliser pour établir l'ordre de priorité des mesures à prendre, chacun de ces outils ayant une destination, des avantages et un degré de complexité différent. La Suffragocratie et Parlons argent (voir page suivante) sont des outils très utiles pour cerner rapidement les principales priorités. L'utilisation de critères plus précis pour analyser, évaluer et déterminer les priorités de la PCG peut permettre de prendre des décisions plus faciles à défendre et moins risquées, et se traduit par des avantages à long terme pour la collectivité.

Éléments de base de l'analyse de décision :

1. Les valeurs et les réalités, et non l'intuition ou la politique, sont utilisés pour décider des priorité.
2. Un processus systématique et transparent conduit à des mesures plus faciles à défendre.
3. Un processus inclusif et ouvert à la participation se traduit par plus de pouvoir pour les individus et la collectivité.

Voici certaines des questions à prendre en considération lorsqu'on établit l'ordre de priorité des mesures à prendre (politiques, projets et programmes) :

- Dans quelle mesure la mesure à prendre s'alignera-t-elle sur l'énoncé de vision de la collectivité et les objectifs généraux?
- Comment la mesure à prendre influera-t-elle sur nos gens et notre collectivité? Combien de gens seront touchés?
- Avons-nous les ressources financières nécessaires pour mener cette action? Dans quelle mesure sommes-nous certains que nous aurons le financement nécessaire?
- Avons-nous la capacité de mettre en œuvre cette mesure et/ou devons-nous d'abord acquérir cette capacité?
- Y a-t-il un champion? Qui est intéressé à diriger la mise en œuvre de cette mesure?
- Y a-t-il des répercussions sur le plan de l'échéancier? La question doit-elle être abordée de façon urgente? La mesure concerne t elle une question de santé et de sécurité?
- Quels risques financiers, environnementaux et/ou sociaux faut-il prendre en considération?

S'agissant de chaque action à mener, vous pouvez songer à certains critères précis tels que la mesure dans laquelle les objectifs de la collectivité (p. ex. la protection des terres) sont atteints, ou à un certain critère de mise en œuvre (p. ex. les ressources disponibles). Des échelles qualitatives (p. ex. élevé/moyen/bas) ou quantitatives (p. ex. note de 1 à 5) peuvent être utilisées pour classer, noter et arrêter les priorités de la collectivité. Pour être plus précis encore, il est possible de pondérer chaque critère. Par exemple, la mesure dans laquelle l'activité s'aligne sur les valeurs de la collectivité (les objectifs) pourrait être plus importante que le temps qu'il faudra pour la mettre en œuvre. Un tableau de classement simplifié peut aider à faire ressortir les avantages respectifs de certaines mesures.

Exemple :

Action	Protéger la terre	Renforcer la culture	Créer de l'emploi	Note/ classement		Ressources disponibles	Capacité disponible	Champion pour diriger	Note	Hors classement
Mentorat jeunes/ aînés	Élevé (25)	Élevé (25)	Bas (5)	(55) #2		5	5	5	15	#1
Stratégie de logement	Moyen (10)	Bas (5)	Moyen (10)	(25) #3	**ou**	3	3	3	9	#3
Programme d'encadrement à l'école secondaire	Bas (5)	Moyen (10)	Moyen (10)	(25) #3		3	3	5	11	#2
Centre culturel	Élevé (25)	Élevé (25)	Élevé (25)	(75) #1		1	1	3	5	#4

Outils pour déterminer les priorités

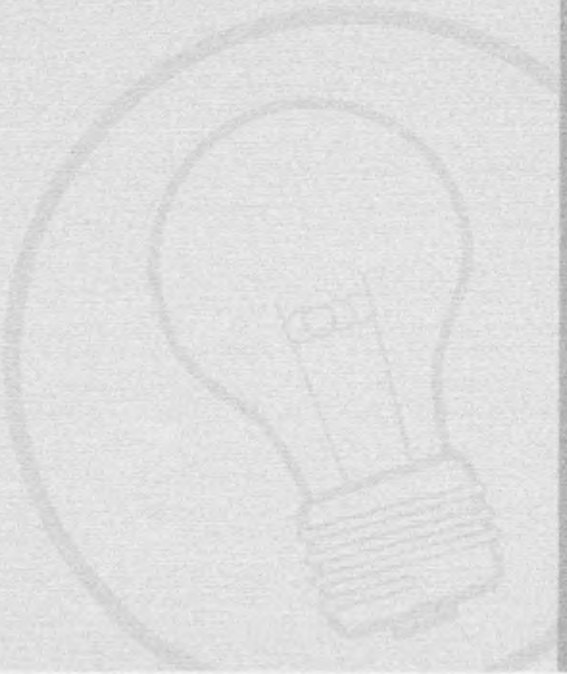
Un certain nombre d'outils de décision permettent de déterminer les priorités, dont les suivants :

Suffragocratie : Chaque nom de projet est inscrit sur une feuille de papier fixée au mur. Chaque participant reçoit trois pastilles (autocollants) qu'il peut placer en regard des projets les plus importants pour lui. Comptez les pastilles et ça vous donnera une idée des projets qui sont prioritaires pour la collectivité. Vous pouvez également donner à chaque participant des pastilles vertes et des pastilles rouges, rouge indiquant le degré de priorité le plus élevé et vert le plus « faisable ».

Parlons argent : Chaque nom de projet est inscrit sur une feuille de papier fixée au mur. Une boîte ou un sac de papier est placé sous chaque nom de projet. Chaque participant reçoit une quantité égale d'argent fictif (le montant exact est laissé à votre discrétion). Les participants répartissent leur « argent » entre les projets comme ils le jugent bon. À la fin, on compte l'argent dans chaque sac et ça donne une idée des projets jugés les plus prioritaires.

Ressources

- Financement
- Programmes en lien avec l'éducation
- Organisations
- Publications
- Glossaire



(Remarque : La section sur les ressources offre quelques sources qui pourraient vous être utiles. Cependant, elle ne constitue pas une liste exhaustive et vous pourriez vouloir consulter d'autres sources.)

Financement

Catégorie	Titre	Source de financement	Description	Contact
Développement et planification communautaire	Initiative sur le développement des capacités en C.-B.	AADNC	Renforcer la capacité des Premières Nations qui ont affirmé leur titre autochtone. Des fonds sont disponibles dans les domaines suivants : préparation des négociations, consultation, gestion et mise en œuvre.	1-800-567-9604 bccdcapacity @aadnc-aandc.gc.ca www.bccapacity.org
	Soutien des immobilisations	AADNC	Services et financement pour la planification du développement matériel des collectivités des Premières Nations, y compris les infrastructures, le logement et les installations communautaires. Le financement sert à réaliser des études de faisabilité, des sondages, des travaux de conception, des travaux de construction et des mises en service.	Spécialiste, immobilisations 1-800-567-9604 infopubs @aadnc-aandc.gc.ca
	Mesures liées aux traités	Bureau fédéral de négociation des traités, AADNC et Bureau provincial de négociation des traités	Les MLT servent à faire avancer certaines questions précises au-delà de la table de négociation, par exemple : des études pour produire de l'information qui permettra d'expédier le traitement de questions précises dans la négociation des traités; la protection des terres publiques pour les besoins des règlements conventionnels; l'achat de terres pour les besoins des règlements conventionnels; la participation de la Première Nation à la planification et à la gestion des terres, des ressources et des parcs; et les études sur les possibilités d'action économique et culturelle.	1-800-567-9604 infopubs @aadnc-aandc.gc.ca
	Développement professionnel et institutionnel	AADNC	Financer des projets de gouvernance à l'échelle communautaire et institutionnelle afin d'améliorer la capacité des collectivités inuites et des Premières Nations d'exercer les fonctions essentielles du gouvernement.	1-800-567-9604 infopubs @aandc-aadnc.gc.ca
	New Relationship Trust	New Relationship Trust	La NRT est une organisation indépendante à but non lucratif qui se consacre à renforcer les Premières Nations de la C.-B. en les aidant à développer leurs capacités. L'un des buts premiers des initiatives de renforcement des capacités de la NRT est de fournir aux Premières Nations de la CB un accès à des renseignements et à des connaissances essentiels à leur développement.	Lana Plante 1-877-922-3338 lplante@nrtf.ca newrelationshiptrust.ca

Catégorie	Titre	Source de financement	Description	Contact
Développement et planification communautaire	Forums intercommunautaires	Union des municipalités de la C.-B., Sommet des Premières Nations	Le Forum intercommunautaire est un programme parrainé par la province et le gouvernement fédéral dans le cadre duquel des collectivités « hôtes » qui organisent un forum sont défrayées de la moitié de leurs frais admissibles. Les forums traitent de l'ouverture des voies de communication et de l'établissement des relations entre voisins (gouvernements locaux et Premières Nations).	Gouvernement local Services de programme 250-356-5134 First Nations Summit 604-926-9903 info@fns.bc.ca www.ubcm.ca/EN/main/funding/first-nations-relations/community-to-community-forum.html
	Sources de financement pour les collectivités de la C.-B.	Sorte de « chambre de compensation » des différentes sources de financement des secteurs fédéral, provincial et non gouvernemental	Une base de données électroniques contenant de l'information sur les sources de financement pour le développement communautaire en C.-B. La plupart des programmes répertoriés sont des programmes de financement, mais il en est aussi qui offrent d'autres formes de soutien. Le secteur visé principalement est celui des initiatives de développement communautaire social, économique et environnemental. Pour chaque programme est indiquée une source de renseignements pour faciliter l'accès direct à des renseignements actuels sur le programme.	www.civicinfo.bc.ca/18.asp

Catégorie	Titre	Source de financement	Description	Contact
Développement économique	Prêts aux entreprises	Entreprise autochtone Canada	Services et soutien liés aux affaires, y compris des contributions financières remboursables et non remboursables, pour des particuliers autochtones, ou pour des associations, partenariats ou autres entités juridiques qui appartiennent aux Autochtones ou sont contrôlées par eux, en tout ou en partie, à l'intérieur ou à l'extérieur des réserves.	Entreprise autochtone Canada 604-666-3871 strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inabc-eac.nsf/Intro
	Programme de développement économique communautaire	AADNC	Programme de développement économique des collectivités (PDEC) : Ce programme fournit un moyen de soutien financier fondé sur une formule préétablie pour les Premières Nations admissibles ou leurs organisations mandataires. Les activités de financement visées par le PDEC comprennent la planification économique et divers autres services de soutien économique communautaire.	AADNC (région de la C.-B.) 1-800-567-9604 infopubs @aadnc-aandc.gc.ca
	Programme d'opportunités économiques des collectivités	AADNC	Programme d'opportunités économiques pour les collectivités (POEC) : Ce programme est spécifiquement axé sur les propositions de projets et vise à financer des initiatives autochtones susceptibles de procurer des bénéfices économiques d'intérêt communautaire. Les activités admissibles comprennent les activités de planification, de négociation et d'infrastructure et les études de faisabilité en matière d'emploi et de développement économique.	AANDC 1-800-567-9604 infopubs @aadnc-aandc.gc.ca
	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada investit dans des projets à base communautaire et dans d'autres initiatives visant à augmenter la productivité et la compétitivité ainsi qu'à améliorer la qualité de vie dans les collectivités de l'Ouest canadien. DEO offre du financement pour des projets communautaires qui appuient au moins une de ses priorités stratégiques : innovation, esprit d'entreprise et développement économique communautaire.	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada 1-888-338-WEST www.wd.gc.ca/fra/accueil.asp
Développement économique	Programme de foresterie des Premières Nations	AADNC et Ressources naturelles Canada	Renforcer la capacité des Premières Nations à gérer les ressources forestières renouvelables de leur réserve et à exploiter des entreprises forestières ou prendre part à l'activité de telles entreprises; accroître la coopération et les partenariats entre les Premières Nations; étudier les mécanismes de financement qui permettraient de développer la foresterie parmi les Premières Nations.	AADNC (région de la C.-B.) 1-800-567-9604 infopubs @aandc-aadnc.gc.ca www.cfs.nrcan.gc.ca/pages/236

Catégorie	Titre	Source de financement	Description	Contact
Environnement	La Source verte	Environnement Canada	Un guide de ressources préparé par Environnement Canada permettant de localiser de nombreuses sources de financement pour des projets environnementaux. Cela comprend de l'information sur les programmes et les organisations des secteurs privé et public qui offrent une aide aux groupes communautaires, par exemple sous la forme de dons en nature ou de partage des frais de main-d'œuvre.	604-664-9100 or 1-800-668-6767 www.ec.gc.ca/financement-funding/default.asp?lang=En&n=768DAFB1-1
Gestion des terres	Initiative de gestion des terres des Premières Nations (IGTPN)	AADNC	Une série de cours et de moyens de financement à l'intention des Premières Nations qui pratiquent la gestion foncière des terres de leur réserve (l'Initiative a été créée en vertu de la *Loi sur la gestion des terres des Premières Nations*). Cela comprend les liens et transferts immobiliers, les ajouts aux réserve, les désignations (zonage), les locations et les permis.	Conseil consultatif sur les terres 1-888-985-5711 www.fafnlm.com
	Real Estate Foundation of BC	Real Estate Foundation of BC	La Real Estate Foundation of BC favorise les pratiques de gestion immobilière et d'utilisation des terres qui contribuent à la solidité et à la santé des collectivités et des systèmes naturels. Les trois programmes de subvention visent les secteurs suivants : 1) Environnement bâti, 2) Viabilité de l'eau douce et 3) Systèmes alimentaires viables.	1-866-912-6800 askme@refbc.com www.refbc.com

Catégorie	Titre	Source de financement	Description	Contact
Développement social	Initiative d'infrastructures de gestion des programmes de développement social	AADNC	Financement pour créer et/ou renforcer la capacité des Premières Nations en matière de programme de développement social, y compris le soutien communautaire et la planification pluricommunautaire.	AADNC 1-800-567-9604 infopubs @aadnc-aandc.gc.ca
	Centre de ressources pour le développement social	Société de développement social autochtone et AADNC	Le Centre vise à répondre aux besoins de formation et d'information immédiats et à long terme des Premières Nations de la C.-B. pour les besoins de la prestation de l'aide sociale à leurs collectivités. Le Centre offre : des services personnalisés par un travailleur social des bandes par téléphone ou en direct; des services d'interprétation et de clarification de la politique de développement social et d'aide sociale; et de la formation, de la documentation, des manuels, des CD-ROMs et des videos pour la formation des nouveaux travailleurs sociaux des bandes dans la région de la C.-B.	1-800-991-7099 fnsds.org
Subventions salariales et stages	Programmes relatifs au marché du travail pour les Autochtones	Ressources humaines et Développement des compétences Canada	Les programmes destinés aux Autochtones ont été mis sur pied afin d'accroître leur participation au marché du travail et d'aider les membres des Premières Nations, les Métis et les Inuit à se préparer à l'emploi, ainsi qu'à trouver et à conserver un emploi.	1-800-567-9604 infopubs @aadnc-aandc.gc.ca www.rhdcc.gc.ca/fra/emploi/pmta/index.shtml
	Service Écojeunesse (CCRHIE)	Conseil canadien des ressources humaines de l'industrie de l'environnement	Stage de six à douze mois pour les diplômés de niveau postsecondaire de moins de 30 ans. Le CCRHIE offre une subvention salariale de jusqu'à 12 000 $ pour des stages de nature à appuyer des projets liés à l'environnement.	403-233-0748 v1.canadabusiness.mb.ca/home_page/contact_us/business__financing/government_grants/environmental_youth_corp_eyc_and_international_environmental_youth_corps_ieyc/

Catégorie	Titre	Source de financement	Description	Contact
Subventions salariales et stages	Initiative de stages en habitation pour les jeunes des Premières Nations et les jeunes Inuit	Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL)	Permet aux jeunes des Premières Nations d'acquérir de l'expérience professionnelle et d'être formés sur le tas pour les aider à faire carrière à long terme dans l'industrie de l'habitation. L'expérience de travail et la formation sur le tas doivent être liées à des activités concernant l'habitation, par exemple : administration de l'habitation, construction, rénovation, entretien, counseling de clients, etc.	1-800-935-5555 www.cmhc-schl.gc.ca/en/ab/onre/onre_007.cfm
	Stratégie Emploi Jeunesse (AADNC)	AADNC et Comité directeur de l'éducation des Premières Nations	Le but est de souligner l'importance de faire des études pour bénéficier pleinement du marché du travail, et de donner aux jeunes des Premières Nations et aux jeunes Inuit des occasions d'améliorer leurs compétences professionnelles. Quatre programmes sont fournis dans le cadre de la Stratégie d'emploi jeunesse : Programme de sciences et de technologies; Programme de promotion et de sensibilisation aux carrières; Programme carrière-été pour les étudiants Inuit et des Premières Nations; et Programme d'expérience de travail pour les jeunes Inuit et les jeunes des Premières Nations.	First Nations Education Steering Committee 1-877-422-3672 www.fnesc.ca/programs Stratégie d'emploi pour les jeunes Inuits et des Premières Nations 1-800-567-9604 infopubs@aadnc-aandc.gc.ca www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100033607/1100100033608

Catégorie	Titre	Source de financement	Description	Contact
Financement et mise en œuvre	Fonds de prévention du crime chez les collectivités autochtones et du Nord	Sécurité publique Canada	Afin d'apporter des changements positifs aux facteurs de risque et de protection et de renforcer la prévention du crime dans les collectivités autochtones et du Nord, le FPCCAN appuie les projets qui visent : 1) l'adaptation, l'amélioration et la mise en œuvre de pratiques de prévention du crime appropriées sur le plan culturel, novatrices et prometteuses (qui ciblent les enfants et les jeunes à risque, de même que les délinquants à risque élevé); 2) la diffusion des connaissances et la création d'outils et de ressources pour la population des collectivités autochtones et du Nord; et 3) le renforcement des capacités d'intervention pour explorer des façons d'élaborer ou de mettre en œuvre des pratiques de prévention du crime adaptées sur le plan culturel auprès de la population des collectivités autochtones et du Nord.	Le Centre national de prévention du crime 1-800-830-3118 prevention @ps-sp.gc.ca www.securitepublique.gc.ca/prg/cp/index-fra.aspx
	Le document Santé des Premières Nations et des Inuit – Recueil des programmes	Santé Canada	Contient de l'information sur les services et les programmes de santé offerts aux Premières Nations et aux Inuit. Le recueil inclut une description des programmes; les objectifs, les buts et les composantes des programmes; et de l'information sur les différents types de fournisseurs de services ainsi que sur les exigences concernant leurs compétences.	www.hc-sc.gc.ca/fniah-spnia/pubs/aborig-autoch/2011-12_compendium/index-fra.php
	Registre public des espèces en péril	Environnement Canada	Plusieurs programmes sont disponibles pour aider les collectivités des Premières Nations à développer leur capacité et à entreprendre des projets concernant les espèces en péril.	www.registrelep-sararegistry.gc.ca/default_f.cfm
	BC Hydro – Dons de société	BC Hydro	BC Hydro offre une aide aux collectivités, aux organisations à but non lucratif et aux organismes de charité agréés qui sont actifs dans un des secteurs de financement clés : 1) viabilité environnementale, 2) jeunes et mode de vie, ou 3) leadership communautaire.	communityinvestment @bchydro.com www.bchydro.com/community/community_investment/donations_sponsorships.html
	RBC – Collectivité et durabilité	RBC	RBC aide les collectivités du monde entier en finançant de nombreuses initiatives au moyen de dons et de parrainage.	www.rbc.com/community-sustainability/apply-for-funding/index.html

Catégorie	Titre	Source de financement	Description	Contact
Financement et mise en œuvre	Ordinateurs pour les écoles	Industrie Canada	Le Programme des ordinateurs pour les écoles (OPE) est une initiative nationale, dirigée par le gouvernement fédéral en collaboration avec les provinces et territoires, et les secteurs privé et bénévole. Les organismes financés recueillent, réparent et remettent à neuf des ordinateurs excédentaires provenant des administrations publiques et du secteur privé, puis les distribuent à des écoles, des bibliothèques publiques, des organismes d'apprentissage sans but lucratif et des collectivités autochtones partout au Canada.	Mary-Em Waddington 604-250-9936 mwaddington@cfsbc.ca www.ic.gc.ca/eic/site/cfs-ope.nsf/fra/accueil www.cfsbc.ca
	Annuaire des subventions	Annuaire canadien des subventions	L'Annuaire canadien des subventions (base de données) offre de l'information constamment rafraichie à l'intention des organisations à but non lucratif, des entreprises, des municipalités et des particuliers ainsi que des Autochtones. La base de données contient plus de 3 200 subventions, contributions ou prêts offerts par divers gouvernements, organismes et fondations canadiens.	grantscanada.org/index.htm

Programmes en lien avec l'éducation

1) Programmes liés à la planification des Premières Nations en C.-B.

Outil de recherche de bourses pour les Autochtones
www.aadnc.gc.ca/bourses

- L'Outil de recherche de bourses pour les Autochtones permet d'effectuer une recherche dans une liste de plus de 680 bourses et incitatifs offerts partout au Canada par les gouvernements, universités, collèges, entreprises privées et publiques, particuliers, organismes ou autres entités.

L'Association des agents financiers autochtones du Canada
Tél. : 1-866-722-2362 www.afoa.ca

- Introduction à la planification communautaire globale à l'intention des Premières Nations
- Planification stratégique dans les Premières Nations

Native Education Centre
Tél. : 604-873-3772 ext. 328 www.necvancouver.org

- Programme de gestion du tourisme autochtone

Nicola Valley Institute of Technology
Tél. : 1-877-682-3300 www.nvit.bc.ca

- Programme de développement économique communautaire autochtone
- Diplôme de technologie des ressources naturelles
- Programme d'administration publique des Premières Nations

Northwest Community College
Tél. : 1-877-277-2288 www.nwcc.bc.ca

- Formation des gardiens (régie foncière)
- Administration publique des Premières Nations

Project Raven
Tél. : 1-888-921-9939 www.raven.fntc.info

- Le First Nation Technology Council (FNTC) fournit de la formation dans une vaste gamme de spécialités techniques et informatiques pour appuyer la mise en œuvre et la viabilité de la PCG. De la formation à Microsoft Office, p. ex. MS Word, Excel, PowerPoint et Outlook, ainsi qu'à Windows ou au système d'information géographique, et d'autres formes de formation informatique reconnues par l'industrie, sont disponibles.

Simon Fraser University (Études permanentes)
Tél. : 778-782-8000 www.sfu.ca/continuing-studies.html

- Certificat en développement des capacités communautaires
- Certificat en dialogue et engagement civique

University of Northern British Columbia (First Nations Studies)
Tél. : 604-822-0075 www.unbc.ca/calendar/certificates/first_nations.html

- Planification des ressources communautaires autochtones
- Certificat en administration publique des Premières Nations

University of Victoria
Tél. : 250-721-6438 web.uvic.ca/igov/home/index.php

- Programmes de gouvernance autochtone
- Certificat en administration des gouvernements autochtones
- Maîtrise en gouvernance autochtone

2) Programmes et certificats de planification en C.-B.

Langara College
Tél. : 604-323-5686 www.langara.bc.ca
- Programme de planification urbaine et rurale appliquée

Simon Fraser University
Tél. : 604-782-8000 www.sfu.ca/continuing-studies.html
- Certificat en développement communautaire durable
- Certificat en conception urbaine
- Cours de planification urbaine

Social Planning and Research Council of BC
Tél. : 604-718-7733 www.sparc.bc.ca/what-is-cde-program
- Programme d'éducation en développement communautaire

University of British Columbia
Tél. : 604-822-3276 www.scarp.ubc.ca
- École de planification communautaire et régionale

University of Northern British Columbia
Tél. : 250-960-5555 www.unbc.ca/calendar/undergraduate/planning.html
- Planification environnementale

3) Programme de gestion des terres et des ressources en C.-B.

Selkirk College
Tél. : 250-365-7292 selkirk.ca/programs/rr/academicprograms/integratedenvironmentalplanning/
- Programme intégré de planification environnementale

Simon Fraser University
Tél. : 604-291-3321, 604-291-4659 www.sfu.ca/geography, www.rem.sfu.ca
- Département de géographie
- École de gestion des ressources et de l'environnement

Thompson Rivers University
Tél. : 250-828-5467 www.tru.ca/schs/nrsc/index.html
- Programme d'études en ressources naturelles (baccalauréat)

University of British Columbia
Tél. : 604-822-2727 www.forestry.ubc.ca/undergraduate/prospective/degree-programs/
- Produits du bois
- Conservation
- Opérations forestières
- Gestion forestière
- Science forestière

University of Northern British Columbia
Tél. : 250-960-5555 www.unbc.ca/envs

- Génie de l'environnement (programme de baccalauréat)
- Science de l'environnement (programme de baccalauréat)
- Études environnementales (programme de baccalauréat)
- Science des ressources naturelles et de l'environnement (programme de baccalauréat ès sciences)
- Études en ressources naturelles et environnement (programme de maîtrise)
- Études en ressources naturelles et environnement (programme de maîtrise ès sciences)
- Études en ressources naturelles et environnement (programme de maîtrise en études des ressources naturelles et de l'environnement)
- Études des ressources naturelles et de l'environnement (programme de doctorat)

4) Programmes de développement économique en C.-B.

Sauder School of Business – University of British Columbia
Tél. : 604-822-0988 www.chnook.org/student-opportunities/advanced-management-program-amp/

- Programme de certificat de gestion autochtone Ch'nook

Simon Fraser University
Tél. : 604-291-5849 www2.sfu.ca/cedc

- Maîtrise exécutive en entreprenariat et leadership autochtones
- Centre pour le développement communautaire durable
- Programme de certification des professionnels du développement économique communautaire
- Certificat en développement économique communautaire
- Diplôme post-baccalauréal en développement économique communautaire

Organisations

Assembly of First Nations – First Nations Guide to Housing Policy
www.afn.ca/index.php/en/policy-areas/housing/resources-updates/first-nations-guide-to-housing-policy

Aboriginal Mapping Network
Tél. : 604-682-4141 (Ecotrust Canada) www.nativemaps.org

Canadian Centre for Community Renewal
communityrenewal.ca

Services autochtones du Service d'assistance canadienne aux organismes (SACO)
Tél. : 604-986-4566 or 1-800-986-4566
www.saco-ceso.com

Centre for Innovative and Entrepreneurial Leadership
Tél. : 1-800-661-1395 www.theciel.com

The Community Engagement Toolbox
community-toolbox.org

Dotmocracy
dotmocracy.org

Ecotrust Canada
Tél. : 604-682-4141 www.ecotrust.ca

Federation of Canadian Municipalities
www.fcm.ca

First Nation Alliance 4 Land Management
Tél. : 250-828-9804 www.fna4lm.ca

First Nations in BC Resource Portal
Tél. : 250-828-9804 fnbc.info

L'Association des agents financiers autochtones du Canada (FNNBOA)
www.fnnboa.ca

First Nations Technology Council
Tél. : 1-888-921-9939 www.fntc.info

Fraser Basin Council
Tél. : 604-488-5350 www.fraserbasin.bc.ca

Ressources naturelles Canada
Tél. : 604-666-5313 www.nrcan.gc.ca

The Pembina Institute for Appropriate Development
Tél. : 604-874-8558 www.pembina.org

The Planning Institute of British Columbia
Tél. : 1-866-696-5031 www.pibc.bc.ca

Secwepemc Cultural Education Society
Tél. : 778-471-5789 www.secwepemc.org

Smart Growth British Columbia
Tél. : 1-866-941-1184 www.smartgrowth.bc.ca

Smart Growth on the Ground
Tél. : 604-915-5234 www.smartgrowth.bc.ca/Programs/SmartGrowthontheGroundSGOG/tabid/71/Default.aspx

Social Planning and Research Council of BC (SPARC)
Tél. : 604-718-7733 www.sparc.bc.ca

Statistique Canada
Tél. : 1-800-263-1136 www.statcan.gc.ca

Tamarack – An Institute for Community Engagement
Tél. : 519-885-5155 tamarackcommunity.ca

Union of BC Municipalities
Tél. : 604-270-8226 www.civicnet.bc.ca

Publications

1) Développement des capacités

Aboriginal Financial Officers Association of BC. **First Nations Financial Code Toolbox.** North Vancouver : Aboriginal Financial Officers Association of BC, 2004.

Bopp, Michael, Judy Bopp. **Recreating the World : A Practical Guide to Building Sustainable Communities.** Cochrane : Four Worlds Press, 2011.

Initiative sur la fonction publique des Premières Nations. **First Nation Administrator : Primary Duties and Core Competencies.** Vancouver : Affaires indiennes et du Nord Canada, 2003.

First Nations Summit. **Capacity Assessment for First Nations : A Guidebook, Survey Instrument and Model Resource Plan.** North Vancouver : First Nations Summit.

Harvard Project on American Indian Economic Development — **hpaied.org**

Affaires indiennes et du Nord Canada. **Création de capacités en matière de travaux publics sains dans les collectivités des Premières Nations : Guide de planification.** Ottawa : Ministre des Travaux publics et services gouvernementaux Canada, 2000.

McBride, John, Graham MacDonell, Charlene Smoke and Colin Sanderson. **Rebuilding First Nations : Tools, Traditions and Relationships.** Burnaby, BC : Community Economic Development Centre at Simon Fraser University, 2002.

Phillips, Darrell. **Moving Toward a Stronger Future : An Aboriginal Resource Guide for Community Development.** Wanipigow : Little Black Bear & Associates, 2011.

2) Évaluation communautaire et planification de programme

Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, Région de la Colombie-Britannique. **Guide pratique du logement : Comment obtenir des subventions de logement.** Ottawa : Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, 2010.

BC Assembly of First Nations. **BC AFN Governance Toolkit : A Guide to Nation Building.** Vancouver : BC Assembly of First Nations, 2012.

Centre for Innovative and Entrepreneurial Leadership (CIEL) Community Life Cycle Matrix — **www.theCIEL.com**

Groupe de travail des Premières Nations sur la mesure du rendement et Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne, ministère des Affaires indiennes et du Nord Canadien. **Auto-évaluation par les Premières Nations de leurs programmes communautaires : Guide d'évaluation du rendement.** Canada : Ministère des Affaires indiennes et du Nord Canadien, 1998.

Analyse des outils FFPM — **www.mindtools.com**

3) Collecte de données et cartographie

Aberley, Doug, ed. **Boundaries of Home : Mapping for Local Empowerment.** Gabriola Island, BC : New Catalyst, 1993.

Ressources naturelles Canada et Affaires indiennes et du Nord Canada. **National Aboriginal Forest Resource and Land Management Guidelines : A Community Approach.** Ottawa : Ressources naturelles Canada et Affaires indiennes et du Nord Canada, 1995.

Tobias, Terry. **Chief Kerry's Moose : a guidebook to land use and occupancy mapping, research design and data collection.** Union of BC Indian Chiefs and Ecotrust Canada, 2000.

Aboriginal Mapping Network – **www.nativemaps.org**

4) Développement et planification communautaire

British Columbia Energy Aware Committee. **A Tool Kit for Community Energy Planning in BC.** Vancouver : British Columbia Energy Aware Committee, 2006.

British Columbia Energy Aware Committee. **Community Energy & Emissions Planning : A Guide for BC Local Governments.** Vancouver : British Columbia Energy Aware Committee, 2008.

British Columbia Ministry of Aboriginal Relations and Reconciliation. **A Guide to Aboriginal Organizations and Services in British Columbia.** Victoria : Ministry of Aboriginal Relations and Reconciliation, 2011.

Société canadienne d'hypothèques et de logement. **Pratiques pour des collectivités durables.** Ottawa : Société canadienne d'hypothèques et de logement, 2003.

The Community Planning Resources Website — **planning.lic.wisc.edu/Community_Planning_Resource/CPR_Home.htm**

The Community Planning Website — **www.communityplanning.net**

Comprehensive Planning Fact Sheet — **ohioline.osu.edu/cd-fact/1269.html**

Dalhousie University. **First Nations Community Planning Model and Workbook.** Halifax : Cities and Environment Unit, Faculty of Architecture and Planning, Dalhousie University, 2003 — ceu.architectureandplanning.dal.ca/publications.php

Frank, Flo and Anne Smith. **Guide de développement des collectivités — Un outil de renforcement des capacités communautaires.** Ottawa : Ministre des Travaux publics et services gouvernementaux Canada, 1999.

Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. **Trousse à outils sur la planification communautaire globale : Ressources.** Ottawa : Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, 2011.

Lewis, Mike and Frank Green. **Strategic Planning for the Community Economic Development Practitioner.** Vancouver : Westcoast Development Group, 1992.

Palermo, Frank, ed. **A Vision of the Future : Public Involvement in Community Planning.** Halifax : Dalhousie University Faculty of Architecture, Department of Urban and Rural Planning, 2000.

Palermo, Frank, ed. **Wamatcook : Ideas Toward a Community Plan.** Halifax : Dalhousie University Faculty of Architecture, Department of Urban and Rural Planning, 2000.

Palermo, Frank, ed. **Bear River Resource Project.** Halifax : Dalhousie University Faculty of Architecture, Department of Urban and Rural Planning, 2000.

Planning Ourselves In Group. **Planning Ourselves In : Women and the Community Planning Process : A Tool Kit for Women and Planners.** Burnaby : Planning Ourselves in Group, 1994.

Selkregg, Sheila A. **Community Strategic Plan Guide and Form : A Straightforward Way to Get What You Need.** Palmer, AK : U.S. Department of Agriculture-Rural Development, 2001.

Smartgrowth BC. **Smartgrowth BC Toolkit.** Vancouver : Smartgrowth, 2001— http ://www.smartgrowth.bc.ca/default.aspx?tabid=159

Glossaire

Analyse de la collectivité
Action de recueillir, de synthétiser et d'analyser les données relatives à la collectivité, au moyen d'une analyse de type FFPM. L'analyse consiste notamment à définir les points forts, les points faibles, les possibilités, les menaces et les causes agissantes dans les champs de planification clés que sont la gouvernance, les terres et ressources, la santé, l'action sociale, la culture, l'économie et le développement des infrastructures.

Analyse des FFPM
Détermination des forces, faiblesses, possibilités et menaces ayant un effet sur la capacité de l'organisme à atteindre sa vision et à accomplir sa mission.

Appui de la collectivité
La collectivité donne son aval à la version finale du plan communautaire global selon la méthode qui lui convient le mieux, par exemple un scrutin, un processus de triple lecture, etc.

Buts
Perspectives générales, exposé des résultats concrets que l'organisme cherche à atteindre en accomplissant sa mission et son mandat.

Carte
Dessin représentant un secteur ou une zone, utilisé comme support de la prise de décisions dans le cadre d'un processus de planification. En règle générale, les cartes utilisées à des fins de planification sont des cartes de base (sur lesquelles figurent l'utilisation actuelle des terres et leurs infrastructures); des cartes de ressources (relevés topographiques, photographies aériennes et cartes d'utilisations traditionnelles) et des cartes sur le statut des terres, comme celles qu'il est possible de se procurer au Registre des terres du Canada (RTC).

Cartographie
Représentation graphique de différentes caractéristiques d'une région en deux dimensions, réalisée en travail collectif ou individuel.

Engagement communautaire
Diverses méthodes permettant de recueillir les vues et les priorités des membres de la collectivité, par exemple, des séances de dialogue, des consultations, des actions sociales, des rencontres personnelles et des entrevues.

Énoncé de vision
Texte décrivant l'état futur idéal auquel aspire un organisme ou une collectivité.

Étude de faisabilité
Examen de la viabilité d'une idée ou d'une approche dont le résultat est généralement présenté sous forme de rapport.

Étude d'impact sur l'environnement
Processus visant à définir toutes les répercussions qu'un projet de développement aura sur l'environnement, et à en évaluer l'importance. La réalisation de ce genre d'étude est de plus en plus souvent la condition légale préalable de l'octroi d'un permis de planification par l'autorité locale.

Étude sur les ressources
Relevé des ressources communautaires locales, ce qui inclut les gens, les organismes, les fonds, l'équipement, etc.

Étude sur les utilisations traditionnelles
Étude faisant état des utilisations traditionnelles de lieux divers sur une période prolongée; l'information est basée sur des entrevues menées auprès de membres de la collectivité, des recherches dans des documents historiques, etc. Ces conclusions peuvent être intégrées aux données de base sur lesquelles s'appuie la collectivité dans sa démarche pour l'élaboration d'un plan communautaire.

Évaluation des risques
Examen des risques découlant d'une ligne de conduite plutôt que d'une autre. Cette évaluation est le fondement de la réduction des risques, et inclut des recommandations sur les activités de communication, le financement, les pratiques de planification exemplaires, etc.

Forum public
Réunion publique mettant souvent l'accent sur le débat et la discussion.

Groupe de concertation
Petit groupe de personnes qui discutent d'une question en atelier.

Indicateurs
Mesures permettant d'évaluer le chemin parcouru pour atteindre les résultats. Les indicateurs des plans communautaires sont généralement plus significatifs et plus efficaces lorsqu'ils sont choisis par la collectivité.

Inventaire des compétences
Évaluation des compétences et des talents disponibles, appelée également vérification des compétences ou étude des compétences.

Mesures du rendement
Mesures permettant de suivre la progression vers l'atteinte des résultats. Elles aident à évaluer les progrès accomplis dans la poursuite des résultats souhaités et doivent être clairement définies et fiables.

Objectifs
Jalons marquant les réalisations qui permettront d'atteindre les buts. Ces jalons doivent être conformes aux critères dits « SMART » (spécificité, mesurabilité, atteignabilité, réalisme et temporalité).

Plan communautaire officiel
Plan que les municipalités sont légalement tenues de dresser en Colombie-Britannique.

Plan d'action/plan de travail
Propositions d'action, souvent sous la forme d'étapes à franchir, précisant qui en prendra l'initiative, et quand.

Plans d'activités
Le plan d'activités est un document qui décrit une opération proposée ou existante. Le plan vise à saisir la vision, les buts, la situation actuelle, les besoins attendus, les marchés précis et les résultats prévus de l'activité. Le processus d'élaboration du plan d'activités est utile à la clarification des plans et à l'orientation de l'organisation.

Plan de développement
Document exposant par écrit, et s'il le faut avec des cartes et des diagrammes, les politiques et les propositions de mise en valeur et d'utilisation des terres et des bâtiments d'une collectivité.

Plan d'utilisation des terres
Le plan d'utilisation des terres précise l'emplacement général et l'intensité d'un type d'utilisation précis, et se compose de cartes détaillées ainsi que de textes. Ces plans peuvent être utiles à l'élaboration des règlements administratifs et des politiques.

Plan stratégique
Plan définissant la façon dont une collectivité ou une organisation réalisera sa mission, ses buts et ses objectifs à long terme.

Planification communautaire globale (PCG)
La planification communautaire globale est un processus holistique qui permet à une collectivité d'établir la marche à suivre pour atteindre la viabilité et l'autosuffisance et développer ses capacités de gouvernance. Il s'agit d'une nouvelle approche de la planification, dans laquelle le processus est dirigé par la collectivité plutôt que par un petit groupe ou un comité.

Planification des mesures d'urgence
Tous les aspects de la planification de la réponse à des situations d'urgence qui pourraient résulter, par exemple, d'un désastre naturel ou d'un incendie et qui pourraient bouleverser la vie de la collectivité.

Profilage des collectivités
Méthode d'étude des besoins et des ressources d'une collectivité avec l'engagement actif de la collectivité.

Prospective communautaire
Réflexion collective sur ce que l'avenir pourrait être pour la collectivité. Terme utilisé pour décrire les processus de travail de groupe qui aident une collectivité à élaborer une vision commune de l'avenir d'un site, d'une région ou d'une organisation.

Résultats
Effet ou avantage découlant d'une ligne de conduite.

Stratégies
Mécanismes et processus permettant d'atteindre les buts.

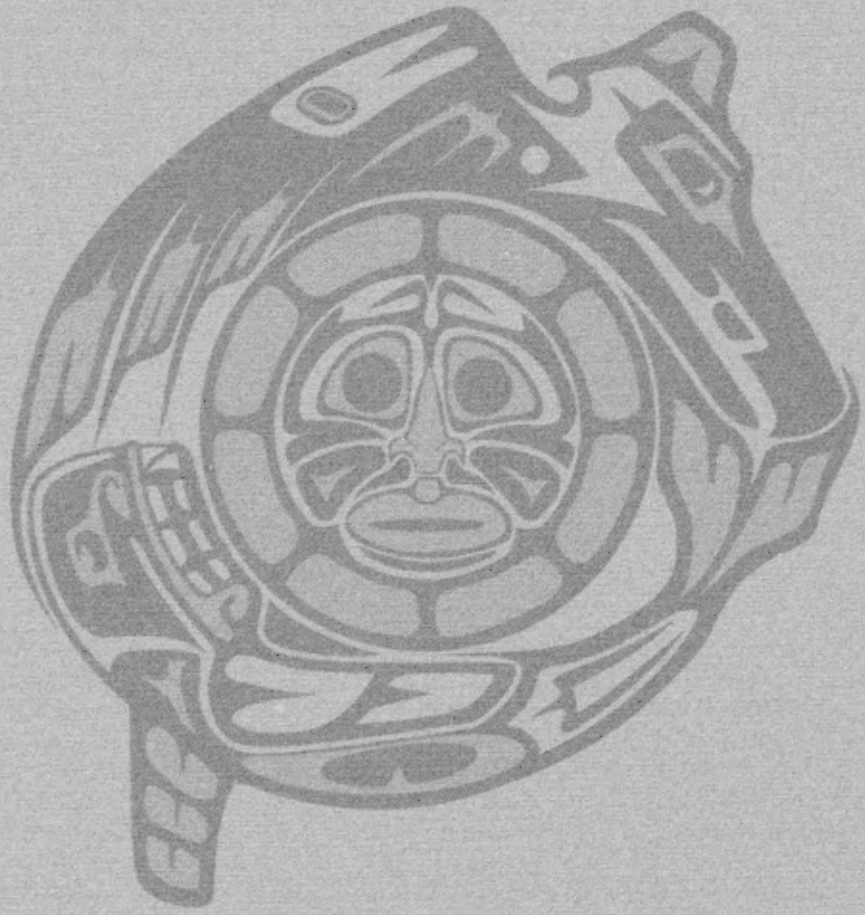
Structures de gouvernance
Façon dont une collectivité s'organise pour répondre le mieux aux besoins de ses citoyens. Les structures de gouvernance comprennent les organismes politiques (en général, le chef et le conseil, les conseils d'administration), les services administratifs (le personnel), les entités sans lien de dépendance (organismes de santé ou sociétés de traité), et les groupes communautaires.

Système de contrôle du Registre des terres indiennes
Base de données gérée par Affaires autochtones et Développement du Nord Canada et contenant de l'information sur tous les actes concernant les terres enregistrées, telles que les désignations, les cessions, les permis, les certificats de possession, etc.

Valeurs
Ensemble de croyances ou de normes d'une organisation ou d'une collectivité, sur lesquelles celle-ci fonde ses activités. Ces valeurs guident les activités quotidiennes, faisant le lien entre celles-ci et l'orientation à long terme.

Commentaires?

Ceci est la deuxième édition du Guide de la PCG. Vos commentaires et vos suggestions seront les bienvenus. Veuillez les adresser à l'adresse suivante :

Contact :	Gestionnaire d'initiatives communautaires Développement communautaire Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, région de la C.-B. 1138, rue Melville, bureau 600 Vancouver (C.-B.) V6E 4S3
Téléphone :	604-775-5110
Numéro sans frais :	1-800-567-9604
Télécopieur :	604-775-7149
Courriel :	BC-CCP@aadnc-aandc.gc.ca
Site Web :	www.aadnc-aandc.gc.ca/cbpcg

Date d'impression :	Mars 2013
Version :	2e Édition